الطبعة الثانية ١٩٨٢

حسن الحلبي
مراقب الدروس والمناهج الادارية
في المعهد الوطني للادارة والانماء

تَدْرِيبُ الموظّف

تقديم

الدكتور عدنان اسكندر
استاذ الادارة العامة في الجامعة الاميركية في بيروت

منشورات عويدات
بيروت – باريس

الإهداء

إلى العليّيْن

والدي فيمن أحببت

وولدي فيمن أعيش لأجله

حسن

تقديم

للدكتور عدنان اسكندر

الإدارة بحكم وجودها وأهدافها ، عامل أساسي يؤمن للدولة وضع وتحقيق مخططاتها وبرامجها الانمائية . ولعل من الممكن القول باستحالة خروج الدولة من تخلفها وارتقائها معارج التقدم ما لم تتوفر لها الادارة المؤهلة لتحقيق إنمائها .

فكما أن استعمال الموارد الوطنية بصورة فعالة يتوقف بالضرورة على اعتماد البرامج الاقتصادية والاجتماعية السليمة فإن نجاح هذه البرامج والمخططات يتوقف بالدرجة الأولى على وجود الادارة الفعالة الجيدة . على أن أهم المشاكل التي تواجهها الدولة في البلدان الآخذة بالنمو هو ما تعانيه من عجز إدارتها وقصورها عن تلبية الاحتياجات المتزايدة لتلك البلدان في إطار ما تسعى إلى تحقيقه من البرامج والمخططات الاقتصادية والاجتماعية .

ولقد واجهت البلدان المشار إليها هذا النقص على أساس من

اعتقادها بضرورة إصلاح الإدارة وتقويتها وإيمانها بأن الإدارة إنما تقوم وتقوى بالعناصر البشرية التي تولفها ؛ فشهدت الحقبتان الماضيتان نشاطاً هائلاً في حقل التدريب باعتباره أسرع الطرق إلى سد عجز الادارة ورفع مستواها .

وفي اعتقادنا إن ما تم في حقل التدريب حتى الآن ، لم يؤد إلى تحقيق النتائج المتوخاة منه وإن كنا نؤمن في الأساس بحتمية تحقيقه وضرورة إجرائه .

إن تقييم البرامج التدريبية مما تم تحقيقه في البلدان الآخذة بالنمو ، من شأنه إظهار ما نشير إليه لجهة إخفاق تلك البرامج في تحقيق الأهداف التي رسمت لها بصورة كاملة .

والحقيقة إن ما يقتضي التأكيد عليه بعد التجربة التي حققتها البلدان الآخذة بالنمو ، هو ضرورة إعادة النظر في أهداف التدريب وغاياته لمعرفة ما يطلب تحقيقه من خلاله وتحديد البرامج الكفيلة بتحقيق تلك الأهداف .

إن كتاب « تدريب الموظف» الذي أُقدّم له في هذا المجال، يعالج مفهوم التدريب الإداري والمبادىء التي يقوم عليها ، كما يتعرض للأمور المتصلة بتخطيط التدريب وإدارته وتقييمه ، وهو بالاضافة إلى كونه محاولة علمية رصينة للتعريف بالتدريب الاداري الذي يتم تحقيقه في القطاع العام ، يظهر بوضوح أهمية

التدريب في مجال التنمية الإدارية مقرباً في ذلك مفهوم التدريب من إدراك المهتمين بشؤونه ومساعداً على تقبله من المستفيدين منه وتأمين قناعتهم بجدواه وفعاليته .

هذا وقد أعطى الكتاب ، من خلال العرض الموجز لأوضاع معاهد الإدارة العامة في الدول العربية الذي تضمنه ملحقه ، معلومات لا تتوفر للقارىء العربي عن تلك المعاهد في أي مرجع آخر .

إن أهمية التدريب الاداري كوسيلة فاعلة يقتضي اعتمادها لرفع مستوى الادارة وتأمين كفايتها من الناحية البشرية ، والدور الذي يمكن توقعه من التدريب في المجال المذكور ، يبرران ولا شك حتمية التوقف عند تقييم الجهود المبذولة في مجاله ، لتقرير البرامج الملائمة وتنفيذها بالطرق العلمية الحديثة ، ولقد استطاع مؤلف الكتاب أن يظهر حقيقة ما نؤكده ويبين الطرق الكفيلة بتحقيقه .

الدكتور عدنان اسكندر

تمهيـــد

ترتبط التنمية الإدارية بالإنمـــاء الاقتصادي والاجتماعي والثقافي ، وهي إذا ما جاز اعتبارها عاملاً « أساسياً » في الإنماء المذكور ، فإنها تعتبر بوجودها مشروطة بوجوده وفي قيامهـــا مرتبطة بقيامه وتحقيقه .

والحقيقة إن عدم وجود جهاز إداري مؤهل ،من الأمور التي تحول دون تحقيق التنمية بمجملها ، وقد اقتضى أن يمر وقت طويل للاقتناع بذلك والتسليم بصحته بعد أن كان الاتجـــاه السائد يميل نحو تقبل عجز الإدارة العامة والتقليل من أهميـــة وخطورة ذلك العجز واعتباره من المساوىء المحتمة التي لا يمكن تجنبها .

وقد أثبتت التجارب المقارنة بصورة لا تدعو إلى الشك أنه لا يمكن البحث في تحقيق التنمية ،إذا لم تتوفر الهيا كل والتنظيمات الإدارية الثابتة الفعالة التي تتلاءم ومقتضيـــات العصر الحديث وتتفق واحتياجات البلد المعني . غير أن المسألة لا يمكن تصورها

على أي قدر من السهولة ، فإذا كان لا يمكن أن يمنح بلد مـــا ، هكذا وبصورة سريعة ، الإدارة الملائمة لتطلعاته واحتياجـات التنمية التي يريد تحقيقها ، بنفس الطريقة التي يقام بها مصنع أو مشروع زراعي في ذلك البلد ، أو كان من ضروب المحال أن تستورد الادارة من الخارج كما تستورد السلع ، نظراً لأن الجهاز الإداري ، لا يمكن أن يعمل بفعاليـة ، إذا لم يكن في أساسه نتيجة تفاعل المفاهيم الداخلية الخاصة بالبلد المعني ، إذا كان ذلك هو الواقع ، لاقتضى القول إن الادارة يجب أن تتكيف مــع المعطيات الجغرافية والعقائدية والدينية والسياسية والاقتصادية والاجتماعية ، وإنها في الحقيقة ثمرة عمل طويل يستمر خـــلال الأجيال .

إنه الموظف والموظف وحده ، إذا مـــا أُحسن اختياره وإعداده وإعلامه وتوجيهه ، فكان ذلك العامل بذكاء في إطار الفريق الذي يضمه في الادارة ، الواعي لأهداف وغايات مـــا يقوم به ، هو الذي يؤمن نجاح المؤسسة الإدارية وازدهارها .

وعمل الرجال لا يمكن تحويله إلى الدور الذي تقوم به الآلة وإن قيمة ما يحققه الانسان تظهر بالفعل عندما يقابل بما تقوم به الآلة لخدمة الفريق من أعمال يمكن تصنيفها بالأعمال المتممة التي لا يمكن أن ترتقي إلى درجة العمل البشري الذي يبقـى دائمـاً وأبداً العامل الفصل في جميـع الأحوال .

إلا أن المشكلة التي ظهرت وركز عليها بالدرجة الأولى في نطاق الدراسات التي تم تحقيقها في مجال الإدارة العامة ، إنما قامت على النقص الحاصل في عدد الموظفين المؤهلين وأصحاب الكفاءات ممن يعملون في القطاع العام .

فقد أعلنت لجنة الأمم المتحدة الخاصة بمسائل الإدارة العامة سنة ١٩٥١ ، أنه لا يوجد نظام إداري يمكن أن يكون أفضل من الأشخاص الذين يؤلفونه ، وأوصت بتحقيق دراسات متعمقة حول العنصر البشري الذي يكوّن الادارات العامة .

وكثيرون من الخبراء لاحظوا أن النقص الذي حل في العنصر البشري ليس مختصاً بالبلدان الآخذة بالنمو ، وإنما هو قائم في البلدان المتقدمة كذلك وبصورة خاصة في المستويات العليا والوظائف القيادية .

وفي الواقع يمكن القول ، أن تدخل الدولة في مختلف المجالات الاقتصادية والاجتماعية يستتبع قيام الحاجة إلى الاداريين الأكفاء والفنيين المؤهلين للعمل في الادارة ، وفي هذا تواجه الدول بدرجات متفاوتة نقصاً في اليد العاملة المؤهلة لا يجوز إغفاله وعدم التعرض لمعالجته بأفضل الطرق والأساليب .

وعلى ذلك أظهر النقص المشار إليه في كفاءة الموظفين العاملين في قطاع الادارة ، أهمية التدريب باعتباره الطريق الأفضل والممكن لتحسين نوعية الموظفين وقدرتهم على الأداء الفعال . وقد

لامت لجان الادارة العامة التي تم تأليفها في كثير من البلدان ، الحكومات لعدم اهتمامها بالتدريب وعدم اعتقادها بإمكانياته في الاصلاح والتحسين .

ولعل من الفائدة بمكان إيراد بعض الاستنتاجات والتوصيات التي صدرت عن بعض اللجان المذكورة .

أكدت لجنة تدريب العاملين في الخدمة العامة [١] التي ضمت فريقاً من الموظفين الأمريكيين والكنديين في تقريرها الذي وضعته عام ١٩٤١ أن الأهمية التي أعطتها الأجهزة الادارية لتعليم موظفيها كيفية القيام بأعمالهم بصورة فعالة ، ما زالت استثناء للقاعدة وان التدريب الذي أُقر لم يتم بصورة نظامية .

على أن هذه الملاحظات القاسية لم يكن لها وقعها المتوقع ، فقد أعلنت لجنة هوفر الأولى (COMMISSION HOOVER) عام ١٩٤٩ ، وهي لجنة تألفت في الولايات المتحدة الأمريكية « أن هناك اهتماماً » غير كاف تم إيلاؤه لبعض المظاهر الإيجابية في إدارة الموظفين ... كالتدريب مثلاً .

---

١ – Civil Service Assembly of the United States and Canada, Committee on employee training in the Public Service, employee training in the Public Service (Assembly of Chicago, 1941), p. 1, (Manuel de formation à la fonction publique, Publication des Nations Unies, 1967, Numero de vente : 66.2. H, 1).

كما أن لجنة هوفر الثانية لم تتردد في تقريرها لعام ١٩٥٦ من أن تعلق بعبارات تكاد تكون متشابهة انتقاء أعمال التدريب التي يتم تحقيقها بصورة منتظمة للعناصر العاملة في نطاق الخدمة المدنية[١] .

ويلاحظ أول تغيير مهم في هذا المجال سنة ١٩٥٨ عندما أقر الكونغرس الأميركي المحاولات الأولى المتخذة على الصعيد الحكومي في حقل التدريب . وقد كان للقانون الذي صدر بهذا الشأن أثره الفعال في تشجيع الدراسات المنتظمة المركزة على عمليات التدريب .

وفي بريطانيا أعلنت لجنة اشتون سنة ١٩٤٤ [٢] « أن الإدارة العامة لا تؤمن على الاطلاق تدريباً منتظماً لموظفيها سواء كان ذلك التدريب داخل الوظيفة أم خارجها » .

وعلى أثر تقرير اللجنة المذكورة أنشأت الحكومة البريطانية في وزارة المالية إدارة للتدريب والتعليم .

---

١ — Personnel and Civil Service (a rapport to the Congress, 19, 1955, p. 47). Manuel de formation à la fonction publique; Publication des Nations Unies 1967.

٢ — Assheton Committee (Rapport of the Commettee on the training of civil servant; emd, 6525 London : HMSO 1944, p. 6.). Manuel de formation à la fonction publique, precité.

وفي الواقع واجهت بريطانيا بعد الحرب العالمية الثانية مباشرة مشاكل ضخمة تتصل بالتعمير والتكييف الاقتصادي ، الأمر الذي أعطى التدريب أهمية كبيرة جداً .

وعلى هذا الاعتبار وفي سبيل حل المسائل المتعلقة بالتنمية الوطنية الشاملة ، عمدت الحكومة البريطانية إلى إقرار البرامج التدريبية المنتظمة التي تفوق بأهميتها واتساعها وشمولها جميع ما سبق وأقر في هذا المجال .

أما في فرنسا فقد عمدت الحكومة في نطاق إصلاح الادارة الذي بدأ عام ١٩٤٦ ، إلى إنشاء المدرسة الوطنية للادارة التي أسهمت بصورة أساسية وفعالة في تنفيذ برامج التدريب لموظفي الادارة الفرنسية وما زالت حتى اليوم تتولى هذه المهمة[١] .

وفي الواقع نلاحظ في العشر سنوات التي تلت الحرب العالمية الثانية ، قيام أكثر من اثنتي عشرة دولة في العالم بإقرار برامج تدريبية لموظفيها ، وبذلك اكتسب التدريب الذي كان لسنوات خلت يتم بصورة نادرة وغير منتظمة ، طابع الانتظام والاستمرار في معظم دول العالم ، وأصبح كعامل أساسي في إدارة الموظفين مجالاً واسعاً للأبحاث والدراسات .

---

١ – J.J. Ribas, Les services de la Fonction Publique dans le monde (Bruxelles : Institut International des Sciences Administratives, 1956) pp. 110 à 120.

ولم يكن هذا التطور ثمرة عمل دولي منفرد، وإنما جاء نتيجة للدراسات والحلقات والمؤتمرات التي لعبت فيها الأمم المتحدة دوراً ريادياً مهماً نجد من الفائدة إظهاره بصورة موجزة .

١ – حلقة نيويورك

كانت حلقة الأمم المتحدة الدراسية حول موضوع إدارة الموظفين في الخدمة المدنية ، التي انعقدت في نيويورك بنهاية عام ١٩٥٠ ، وامتدت طيلة شهر كانون الثاني لعام ١٩٥١ ، أول مناسبة أتيحت لدراسة مسائل إدارة الأفراد على الصعيد الدولي.

وتعتبر هذه الحلقة مع غيرها من اجتماعات البحث الأخرى التي ضمت بعض الخبراء ، الأساس والمنطلق لنشاطات الأمم المتحدة الرامية إلى خلق إدارة عامة أفضل في العالم ولا سيما في البلدان الآخذة في النمو .

على أنه مهما يكن من أمر هذه الحلقة ، يمكننا القول بأنها كانت أبعد من أن تعطي جميع الإيضاحات المتعلقة بالنظريات الأساسية التي يجب اعتمادها في حقل متشعب ومعقد كإدارة الموظفين[١] .

وقد ساد اعتقاد بأن الحلقة الدراسية المشار إليها قد حضرت .

---

١ – J. Tickner, « the Improvement of Public Administration » United Nations Review, vol. II, No. 3, pp. 47-52, 1955.

لافتتاح المعهد الدولي للإدارة العامة الذي قررته الجمعيـة العامة للأمم المتحدة عام ١٩٤٨ ، إلا أنها في الواقع ، بدلاً من أن توصي بقوة بمباشرة أعمال التدريب على الصعيد الوطني ، عمـــدت إلى تشجيع انتداب الموظفين من البلدان المتخلفة في دورات دراسية ، يجري تحقيقها في البلدان المتقدمة بمساعدة الأمم المتحدة .

كما أوصت بإجراء التدريب العملي للموظف لما له من تأثير على تنمية فعاليته وإسهامه في تحقيق أعمال الإدارة .

أما بالنسبة لإدارة عمليات التدريب ، فقد أوصت الحلقـة بضرورة توزيعها بين الجهـــاز المركزي لإدارة الموظفين الذي يتولى تخطيط وإدارة جميع أعمال التدريب ، مع القيام بتحقيق بعض البرامج المتعلقة بالموظفين المتخصصين ، وبين سائر الوزارات والإدارات التي تتولى بنفسها القسم الاكبر من التدريب بالنسبة لموظفيها . كما أوصت بالنتيجة أن تتم جميع أعمال التدريب وبقدر الإمكان خلال الدوام الرسمي للموظف .

٢ – اللجنة الخاصة بمسائل الادارة العامة

ولقد كان لا بد من انتظار التقرير الذي وضعته اللجنة الخاصة بمسائل الإدارة العامة ونشر عام ١٩٥١ ، لنجد فيه تحديـــداً واضحاً للنظريات العائدة للتدريب [١] .

ويعتبر هذا التقرير موجزاً لأهم النشاطات التي يقتضي القيام

---

١ — Rapport officiel (ST/TAA/CONF. I/1; Personnel Administration (Washington) Vol. XIV, No. 4, 1951.

بها لتحقيق الإصلاح الإداري وتحسين الإدارة العامة ، وقد استعمله خبراء الأمم المتحدة التابعين لبرنامج المساعدة الفنية كدليل استندوا إليه لاستخراج عناصر البرامج الإصلاحية التي يمكن أن يكتب لها النجاح في التطبيق الفعلي .

وتجدر الإشارة إلى أن التقرير المذكور ، لم يضع التدريب في المرتبة الأولى للاصلاحات المرجوة في حقل الإدارة العامة ، ولكنه بإعطائه الأهمية الكبيرة لإدارة الموظفين، أعطى بصورة ضمنية الأهمية نفسها للتدريب باعتباره الوسيلة الفضلى لتحسين نوعية العناصر البشرية المتوفرة في البلدان التي ما زالت في طريق التقدم والنمو .

وقد قدمت اللجنة العديد من الاقتراحات والتوصيات حول الوسائل الفعالة التي يمكن استعمالها لتحسين الأداء الإداري ، كما اتخذت موقفاً حازماً حول بعض المواضيع العائدة للتدريب ، فأبدت بشأنها الآراء التي يمكن اعتبارها من المبادىء المرشدة في هذا الحقل .

فباعتبار رأي اللجنة ، لا بد من أن تكون جميع عمليات التدريب في بلد ما ، في يد إدارة مركزية لكي تتأمن الأفضليات التي يجب اتباعها ، ويستبعد إهمال أي قطاع من الإدارة في معرض تقيم حاجات التدريب .

وقد أكدت اللجنة على ضرورة إقامة التوازن بين تدريب

الإداريين وتدريب الاختصاصيين أو الفنيين ، وعلى عدم جواز ترجيح كفة فئة على أخرى في أي برنامـــج يمكن تقريره أو التخطيط له .

كما تركزت جميع الآراء التي أعلنتها لجنة عام ١٩٥١ ، على أن يكون لكل بلد برنامج عام وكامل للتدريب يجري وضعه على أساس الحاجة الحقيقية للتدريب وبما يتفق مع الحاجات الخاصة بكل فئة من فئات الموظفين .

وقد أكدت على ضرورة التخطيط لبرامج التدريب تبعـاً لسياسة طويلة الامد ، بحيث تقوم عمليات التدريب على أسس مستمرة ودائمة ، واذ، لكي يقوم التخطيط على أسس ثابتة ومتينة لا بد من تركيزه على الاحصاءات المتعلقة بالإدارة الـتي يجب أن تتناول عمليات التوظيف وتجديد الموظفين ، وأن أي تخطيط لا يأخذ هذه الاحصاءات بعين الاعتبار لا يمكن أن يكون واقعياً على الإطلاق ، كما دلت اللجنة بفائدة الدراسة التي يمكن تحقيقها عن اليد العاملة كأساس لوضع خطة التدريب .

لم يكن ثمة شك بالنسبة للجنة، في أن التدريب يعتبر الطريقة الفضلى لاكتشاف وتنمية إمكانيات القيادة الادارية، وقد أقرت بأن المحاضرات النظرية لا تكفي لتحقيق تلك الغاية ، فلا بد من مراعاة النواحي العملية والتطبيقية التي من شأنها أن تساعد على تكوين الخبرة اللازمة عند الموظفين الجدد وأن تطور شخصية وإمكانيات الموظفين القدامى .

وقد تناول تقرير اللجنة ، الأبحاث الادارية كمسألة أساسية لا بد من مراعاتها وتشجيعها ، كما تعرض لوسائل التدريب مؤكداً ضرورة تأمينها بصورة ملائمة للتدريب الذي يراد تحقيقه .

لم تغفل اللجنة في نهاية الأمر ، تأكيدها الواضح على أن تكون جميع الجهود التي تبذل والأعمال التي تحقق مرتكزة على أساس نظامي ومؤسسي تؤمنها مراكز التدريب أو أي جهاز مختص آخر .

٣ ـ حلقة مونتيفيديو

كانت المناسبة الثانية لبحث التدريب خلال الحلقة الدراسية التي انعقدت في مونتيفيديو سنة ١٩٥٥ للبحث والتداول في الآراء التي يمكن إثارتها حول قضايا التدريب ومشاكله [١].

في الواقع لم تكن تلك عبارة عن حلقة دراسية فقط بل كانت أيضاً اجتماع بحث لمجموعة من الخبراء المختصين في موضوع التدريب .

وقد كان تطور المسائل العائدة للتدريب خلال الفترة التي فصلت بين الحلقتين ظاهراً في جدول أعمال هذه الحلقة التي علقت

---

١ ــ Training and Administration of Personnel in the Public Service (Publication des Nations Unices, N de vente : 56, II. H. 2).

أهمية كبيرة على بعض النقاط التي أغفلها تقرير ١٩٥١ ، ومنها : تنظيم مؤسسات التدريب ، العلاقة بين المؤسسات والجامعات ، تقرير البرامج في موضوع الادارة العامة .

وقد جاءت حلقة مونتيفيديو لتدعم الفكرة القائمة على إعطاء الاستقلال الكامل لمعاهد الادارة التي يمكن إنشاؤها في ظل الجامعة ، وقد تأكد هذا الرأي في السنوات اللاحقة ، كما أعلنت الحلقة وجوب تدريب كبار الموظفين الذين يمارسون المسؤوليات الكبيرة في الادارة ويتولون اتخاذ المقررات في إطارها وإعطاء ذلك التدريب الأفضلية المطلقة ، كما خصت بالأهمية تدريب الجهاز التعليمي الذي يتولى التدريب ، ورؤساء المصالح والوحدات التي تهتم بشؤون الموظفين وجميع الموظفين الجدد .

وقد اعتمدت الحلقة المبدأ القائم على وجود برنامج متكامل وشامل للتدريب ، يتم تخطيطه لأمد طويل ، ويكون بصورة عامة من صلاحيات جهاز مركزي لادارة الموظفين ، وقد فتحت الحلقة مجالاً جديداً في تفكيرها بما أوصت به ، من ضرورة التركيز في التعيين وفي الترفيع الذي يمكن أن يتم خلال الخدمة على التدريب الذي يتحصل للموظف ، وعلى هذا الأساس إعطاء الأفضلية للشهادات التي تعطيها مؤسسات التدريب .

٤ – فريق جنيف [١]

أصبح عدد البلدان التي تستفيد من برنامج المساعدة الفنية التابع للأمم المتحدة في عام ١٩٥٧ إحدى عشرة دولة ، وقد بدا أن الوقت قد حان لتقرير بعض الأمور الهامة في مجال التدريب ، فدعي عشرون خبيراً ينتمون إلى عشر جنسيات لكي يجتمعوا في جنيف ويتدارسوا ويحللوا النتائج المتحصلة حتى تاريخه من خلال التجربة التي مرت بها مؤسسات التدريب القائمة[٢] .

وقد اكتفى الفريق مع الأسف ، ببحث البرامج التي أطلقتها ورعتها الأمم المتحدة دون الاستفادة بذلك من التجارب الحاصلة في البرامج التي جرى تمويلها خارج نطاق الأمم المتحدة ، أو التي تمت بدون مساعدة خارجية على الاطلاق .

وبما أن البرامج التي أطلقت بمساعدة الأمم المتحدة كانت تقوم على دراسة وإنشاء وإدارة مؤسسات التدريب في موضوع الادارة العامة ، فقد اقتصر اهتمام الفريق على هذا النوع من المؤسسات .

وبعد بداية مترددة ، حيث اقترح بأن تعتبر معاهد الادارة

---

١ – Groupe de Genève pour les projets interessant la formation, 1957.

٢ – Formation en Matière d'Administration Publique (Publication des Nations Unies, N de vente : 58. II. H. 1).

العامة كمنطلق يمكن اعتماده فقط في الحالات التي تكون فيها إدارة المرظفين المركزية غير مؤهلة لتحقيق التدريب ، نجد بأن تقرير الفريق أقرّ بالنتيجة لمعاهد التدريب جملة من الاختصاصات الواسعة ، مؤكداً ضرورة إعطائها تنظيمها المستقل ومنحها الصلاحيات الكافية التي تخولها القيام باختيار الطلاب بنفسها .

إن المهمة الأساسية التي أقرّها الفريق لمعهد التدريب هي رفع مستوى الادارة العامة ، وفي ذلك يضطلع المعهد بتحقيق عدة أنواع من التدريب وبنفس الوقت يتولى أعمال الأبحاث والاستشارات .

أبدى فريق جنيف من خلال دراسته للافضليات في التدريب أسفه لعدم تعرض برامج الأمم المتحدة التي تم تنفيذها حتى تاريخه ، إلى الموظفين الذين يشغلون المراتب العليا في سلم الإدارة وقد اقترح بالنسبة لهؤلاء تدريباً مكثفاً يجري تحقيقه خلال فترة قصيرة من الوقت .

وقد بدا الفريق بعيداً بعض الشيء عن الواقعية عند تعرضه لنوع الثقافة السابقة التي يستحسن تأمينها في البلدان الحديثة الاستقلال ، وأظهر ميلاً نحو اعتماد المواد التي يمكن إدخالها في إطار الثقافة العامة عند تقرير برامج التدريب .

أما في نطاق التوصيات التنفيذية (العملية) ، فقد أكد الفريق في تقريره على ضرورة مساهمة البلدان المستفيدة من برنامج

المساعدة الفنية التي يجب أن تتناول تعيين مدير للمعهد من مواطني البلد المستفيد ولحظ موازنة كافية للمعهد .

كما وصف تقرير الفريق بصورة موجزة بعض التجديدات التي طرأت على طرق التعليم وأوصى باعتمادها من المسؤولين عن برامج التدريب .

وفي مجال تعرضه للمسائل العائدة لبرامج الدروس في الادارة العامة ، عدد تقرير الفريق المواد التي يجري تدريسها عـــادة ، وأثار عدم كفاية مواد التدريس بصورة عامة ، وبصورة خاصة الكتب الفنية اللازمة لتحسين نوعية التعليم .

وبذلك نرى مدى التطور الذي رافق التدريب ومدى إسهام الأمم المتحدة في بلورة المفاهيم المتصلة به ، إن كان ذلك من خلال المؤتمرات والحلقات الدراسية التي عقدتها ، أو كان ذلك من خلال برامج المساعدة الفنية التي أطلقتها في العديد من البلدان الآخذة في النمو .

وقد اتضح المكان الذي يمكن إعطاؤه لتنمية الأفراد في مجال التنمية الادارية وتأكدت الأهمية التي تلازمها باعتبارها تقوم على تنمية العنصر البشري الخلاق في الادارة وتطوير إمكانياتـــه ومبادراته .

القسم الأول

مفهوم التدريب وأنواعه

١

مفهوم التدريب

كنا نتمنى لو كان بالامكان أن نورد في مجال تعريفنا للتدريب إحدى التعاريف التي استقر عليها رأى الخبراء في الموضوع المذكور .

وفي الواقع أن أكثر الذين بحثوا في التدريب أو كتبوا عنه ، لم يهتموا كثيراً في التعليق على تعريفه كما لو كان الأمر معروفاً منهم بدقة ووضوح وغير ملتبس على غيرهم ممن يود الاضطلاع واكتساب المعرفة. على أن ذلك لن يحول دون التعرض للتعاريف النادرة التي أوردها بعض الكتاب في مؤلفاتهم عن التدريب ، والتي يمكن تصنيفها في فئتين متميزتين :

أما الفئة الأولى فتصنف بما لها من علاقة بالمفهوم الخاص الذي

يكوّنه المؤلف بالنسبة للتدريب ، ولا شك في أن التعاريف التي يمكن إدخالها في هذه الفئة ، إنما تتباين بتباين النظرة التي يعطيها كل مؤلف لموضوع التدريب ، وتغاير المفهوم الذي يكوّنه كل منهم ، وليس من النقص بمكان لو أهملنا هذه التعاريف ولم نتعرض لها .

أما الفئة الثانية فتقوم على أساس الأهداف والغايات التي يمكن تحديدها للتدريب ، وهذه التعاريف وإن تباينت بعض الشيء ، فهي كثيراً ما تلتقي على اعتبار الأهداف والغايات الأساسية التي لا يختلف الباحثون على إقرارها للتدريب بشكل واضح .

وإذا ما اكتفينا بالتعرض لبعض التعاريف من هذه الفئة ، فذلك مرده لاعتقادنا بكفاية البحث عن طريق درسها وتحليلها.

عرف أحدهم التدريب بأنه : « عملية شاملة ومعقدة تتناول جميع التدابير اللازمة لايصال المواطن إلى وضع يخوله من الاضطلاع بوظيفة معينة وإنجاز المهام التي تتطلبها، وجعله قادراً على متابعة العمل في الادارة العامة »[1] .

وقد أضاف المؤلف معقباً على تعريفه ، فأشار إلى ضرورة

---

١ ـ André MOLITOR; les Sciences Sociales dans l'enseignement supérieur, Administration Publique UNESCO, 1958.

استمرار التدريب بعد دخول الوظيفة وتوجب تأمينه طيلة المدة التي يقضيها الموظف في الخدمة .

وثمة تعريف آخر لا يختلف كثيراً عن الأول ورد في كتاب الأمم المتحدة عن التدريب في الادارة العامة [٢] نكتفي بإيراده على النحو التالي :

التدريب في الادارة العامة عبارة عن عملية متبادلة يتم بموجبها تعليم مجموعة من المعارف وتعلمها ، مع طرق العمل المختصة بها .

إنه نشاط ينقل بموجبه فريق صغير من الأشخاص يعرفون بالأساتذة ، إلى فريق من الموظفين ، مجموعة من المعلومات التي يمكن اعتبارها مفيدة لعملهم في الوظيفة،وبالوقت نفسه مساعدة الاساتذة لجميع فئات الموظفين على تطوير قدراتهم وإمكانياتهم.

التدريب باختصار عبارة عن نقل للمعارف وتطوير للقدرات عند من يعد للعمل في الوظيفة العامة أو من يقوم فعلياً بمهامها .

ونحن إذا ما اكتفينا بإيراد التعريفين دون غيرهما مما يمكن أن تطالعنا به مؤلفات الادارة العامة ، فإنما نفعل لاقتناعنا بعدم

---

١ — Manuel de formation à la fonction publique Publications des Nations Unies, Numéro de vente : 66, 11 H. 1 NEW YORK, 1967.

جدوى الاكثار من إيراد التعاريف المتاحة ، وبضرورة إكمال الايضاح بتمييز التدريب عن التعليم وإظهار مدلول كل منهما ومقوماته .

إذا كان من المتفق عليه أن يؤمن التعليم الثقافة العامة ، فالتدريب يعتبر نوعاً من التهيئة المهنية التي يمكن وصفها بالتخصص العلمي ، بخلاف الثقافة الإنسانية أو الادارية التي تنطلق من الفكرة المجردة . وعلى هذا يخلق التعليم قاعدة ثقافية عامة ويصدر إلى المجتمع مثقفين غير متخصصين يمكن استعمالهم في أكثر من مجال ، ويحوزون المعلومات الأساسية ، في حين أن التدريب يؤمن المؤهلات المحددة .

إن ما يفهم عادة بالتعليم هو الاعداد للحياة في حين إن ما يفهم بالتدريب هو إعداد لنشاط مأجور ولنوع معين من المهن أو الحرف[١].

على أنه يصعب في الواقع أن نقيم تفريقاً قوياً في هذا الشأن ، فالمرشح لتولي المسؤوليات الادارية لا بد وأن يكون قد تلقى تعليماً معيناً وتكونت لديه درجة معينة من الثقافة المكتسبة موجهة بقدر أو بآخر نحو المهنة التي سيتولاها الاداري في المستقبل . وعلى هذا نجد في كثير من البلدان معاهد ومدارس

١ — Droit et développement — G. Langrod, Table Ronde organisée par le Conseil de la Fonction Publique Libanais en 1968.

تتولى الأعداد لوظائف الفئات العليا في الادارة، ونجد بأن البرامج التي تعتمدها تلك المعاهد والمدارس لا تقتصر فقط على الاعداد أو التدريب المهني، وإنما تحتوي على كثير من المواد اتفق على إدخالها في نطاق التعليم (١) .

ومهما يكن من أمر ، ولكي نستبعد الصعوبات التي قد تنشأ عن التمييز بين التعليم والتدريب سنعمد إلى استعمال عبارة : الاعداد لدخول الوظيفة العامة ، لأن في استعمالها نستبعد الحاجة إلى التمييز بين التدريب والاعداد من جهة وبين التعليم من جهة ثانية ، لا سيما وأن استعمالها غالباً ما يكون في واقع الأمور دون تمييز أو تفريق .

وعلى هذا الأساس بإمكاننا أن نعتمد في مجال هذه الدراسة وبصورة نهائية التفريق بين العبارتين التاليتين : الاعداد لدخول الوظيفة (Pre - Service Training) والتدريب خلال الوظيفة (In - Service Training) .

---

١ ـ Administration Publique et Développement Economique OCDE Paris 1966, Session d'étude, Alcola 13 — 25 Septembre 1965.

٢ انواع التدريب

إن ثمة معيارين يمكن اعتمادهما للتفريق بين الاعداد والتدريب، يقوم الأول منهما على العنصر الزمني الذي يفرق بين الوقت الذي يسبق الدخول في الوظيفة والوقت الذي يصبح فيه المرشح للوظيفة موظفاً بالفعل .

أما المعيار الثاني فيقوم على طبيعة التعليم الذي يتم إعطاؤه ، فإذا كانت صفات التعليم مما يمكن اعتباره تهيئة لممارسة الوظيفة، كان الأمر إعداداً ، أما إذا كانت مما يرمي إلى التذكير بما تلقاه المواطن من معلومات وإتاحة المجال أمامه للتمرس الفعلي في بعض الوظائف المحددة كان الأمر تدريباً .

وإذا كان هذا كافياً للتميز بين الاعداد والتدريب ، إلا أن الموضوع ما زال يثير بعض المسائل التي أحرص على إظهارها في نهاية هذا القسم من الدراسة .

المسألة الأولى . — وتقوم على معرفة الوقت الأكثر ملاءمة لاكتساب قدر كاف من المعرفة والمؤهلات والأوضاع ، مـــاذا يجب إعطاؤه للموظف قبل أن يمارس مسؤولياته الفعلية ؟ ماذا يجب إعطاؤه له بعد ذلك ؟

ولعل من الممكن هنا تأكيد ما يلاحظ في معظم البلدان من عدم التوازن بين الإعداد المعطى قبل الدخول في الوظيفة وبين ما يتم إعطاؤه للموظفين خلال وجودهم في الخدمة فالمعلومات والمؤهلات التي يجب أن يكتسبها من يجري إعداده لوظيفة واسعة جداً وبالمقابل نجد بأن البرامج التي يجري إقرارها في مجال التدريب غير كافية وكثيراً ما تكون غير ملائمة للحاجات القائمة .

على أن من الممكن التقليل من خطورة هذه المسألة باعتبـار الإعداد مدخلاً للنشاطات الادارية يمكن الانطلاق بـه للتوسع والتركيز بعد أن يصبح الموظف ممارساً لوظيفته بصورة فعلية ، حيث يجب أن تتوفر الإمكانيات لتطبيق برنامج تدريبي يستمر على التأكيد طيلة وجود الموظف في الخدمة . فإذا كان للتدريب أن يبدأ حيث ينتهي الاعداد ، وسد النواقص أو الثغرات التي لم يكن من الممكن تلافيها اثناء تحقيقه .

المسألة الثانية . – وتتناول المحاولات المبذولة لمنع التخصص المبالغ فيه والتي لم يصر إلى حلها حتى الآن .

وإذا كان للتخصص من حسنات لا يمكن تجاهلها في مجال الوظيفة العامة وما يمكن أن يؤمن من فعالية وإمكانيات عند الموظف ، فإن له كذلك بعض المساوىء التي لا يجوز إغفالها كالتحجر الثقافي وتصعيب الاتصال بين الادارات المختلفة .

وما نظرية تعدد النشاطات (La polyvalence) إلا تعبير عن الاتجاه المعاكس الذي تسير فيه مجموعة من معاهد الادارة العامة .

ولعل الاختلاف في النظرة إلى هذه النقطة بالذات يمكن إظهاره من خلال الجدل الذي يرافق مفهوم الوظائف القيادية في الادارة .

من المعروف أن هناك نظريتين قائمتين حول الوظيفة القيادية في الادارة ، والجدل في إطارهما ما زال مستمراً حتى اليوم ، الأمر الذي يضفي على غايات الاعداد لتلك الوظائف بعض الابهام والغموض . أما النظرية الأولى فتقوم على ما يعرف بتعدد النشاطات ، وضرورة كون الاداري في مستوى القيادة مؤهلاً تأهيلاً واسعاً بما يؤمن قدرته على مواجهة وتفهم جميع المسائل التي يمكن أن تعرض له في إطار وظيفته مهما تنوعت أو تخصصت وتسمى هذه النظرية بالفرنسية (La polyvalence).

نشأت هذه النظرية في الوقت الذي بدأ فيه علم الادارة بالظهور وبشق طريقه إلى برامج التعليم الجامعي ، وقد كان الاتجاه حينذاك ، أن يتعلم الاداري ، أمور التنظيم والتخطيط والتنسيق بما يؤهله للتدخل بشكل إيجابي في جميع حقول الادارة ومصالحها فبدت برامج الاعداد مثقلة بالمعرفة المتصلة بمختلف العلوم الادارية والاقتصادية والاجتماعية والسياسية والرياضية .

غير أن المفهوم التقليدي لعبارة (Polyvalence) ، ما لبث أن تغير وتغيرت النظرة التي يجب إعطاؤها للاداري ومؤهلاته ، وبالتالي للدور الذي يجب أن يلعبه في مستوى الوظائف القيادية فتحول الاعداد من إعداد عام يشمل كل شيء ، إلى إعداد عام ومتخصص .

على أساس هذه النظرية الجديدة ، على الاداري من خلال إعداده أن يكوّن لنفسه رصيداً فكرياً وثقافياً واسعاً ، يؤهله لتفهّم السياسة العامة للدولة في مختلف فروعها ومجالاتها ، كما أن عليه وبنتيجة التعقيدات الحاصلة في المجتمعات العصرية واضطراد تدخل الدولة في مختلف المرافق ، أن يكون مؤهلاً بالمعرفة المتخصصة في فرع معين من الفروع .

وأما النظرية الثانية فتقوم على استبعاد الفائدة من تحصيل المعرفة المتنوعة الشاملة عند الاداري ، والتركيز على تخصص في فرع معين .

وقد طغت هذه النظرية لمدة طويلة جداً في جامعات الولايات المتحدة الأميركية التي تضطلع بتدريس علم الادارة فاكتفت هذه الجامعات بتقرير عدد محدود جداً من المواد يجري تدريسها لجميع الطلاب ، وركزت على تخصيص الفروع العديدة التي يجري توزيع الطلاب عليها للتخصص .

ونتيجة لتطبيق هذه النظرية على هذا الشكل يتخرج الطالب إلى سوق العمل ، متخصصاً في إحدى فروع الإدارة دون أن يكون لديه أي رصيد مهم من المعرفة أو الثقافة العامة .

غير أن تطبيق النظرية الثانية لم يقتصر على الشكل الذي تم عليه في الجامعات الأميركية ، وهناك مثل آخر على تطبيقها يقوم في المدرسة الوطنية للادارة في فرنسا .

تعمد هذه المدرسة إلى تقسيم برامجها إلى قسمين ، القسم الأول منها يستغرق سنة أو أكثر ويضم العديد من المواد المتصلة بعلم الإدارة وغيره من العلوم الاجتماعية والاقتصادية والسياسية والرياضية وهو يشكل مجالاً كافياً لتكوين رصيد واسع من المعرفة والثقافة العامة ، أما القسم الثاني فيتضمن برنامجاً متخصصاً لفرع معين من فروع الادارة .

في الواقع أننا لا نرى اختلافاً يذكر ، بين المفهوم الجديد لنظريته الـ Polyvalence وبين المفهوم المعتمد لنظرية التخصص في نطاق المدرسة الوطنية للادارة في فرنسا .

المسألة الثالثة . — وتتناول الشعور بالمسؤولية عند الموظف.

إن جميع المتخصصين بإعداد الموظفين متفقون على أن الأهداف التي يجب تقريرها للتعليم في هذا المجال إنما تقوم على تنمية الشعور بالمسؤولية عند من يجري إعداده للوظيفة العامة وتنمية قدرته على اتخاذ المقررات وإمكانياته الثابتة في الحكم على الأمور .

على أنه دون أن نهمل أهمية كل ذلك في التعليم ، يمكننا أن نتساءل عما إذا كانت الإدارات العامة بحكم تنظيماتها الحالية تسمح بالفعل بممارسة المسؤولية الشخصية عند الموظف ، أم أننا نجد أنفسنا أمام مسؤولية فريق « Responsabilité d'équipe » تحملنا على التساؤل في حال بقائها على هذا الشكل عن جدوى الطرق المطبقة لتنمية المسؤولية الشخصية عند الموظف .

١ — الاعداد لدخول الوظيفة

(Pre - Service Training)

يبدأ الاعداد حيث ينتهي التعليم ، وكل برنامج فعال ومتكامل يمكن إقراره للاعداد ، يفترض التنسيق القوي بين هذين الأمرين اللذين يكملان بعضهما بعضاً .

فالموظف لا يمكن اعتباره مؤهلاً كافياً ، إذا اكتفى بمروره في مؤسسات التعليم العام ، أو بالمعاهد التي تتولى تدريبه بعد دخول الوظيفة .

وفي الحقيقة يمكن القول ، بأن كل موظف جديد يدخل الإدارة ، يفترض بأنه يملك قدراً ما من المعرفة الذي يهيئه لمهامه الجديدة ، وإلى حد ما يكون قد اكتسب تلك المعرفة في مؤسسات التعليم القائمة في البلد الذي ينتمي إليه ، ابتداء من المدارس الابتدائية حيث تعلم القراءة والكتابة وتلقى المعلومات الأساسية للثقافة الوطنية ، وبعد ذلك تتاح له الفرصة لمتابعة دراسته وتوسيع وتعميق معلوماته في مجال العلوم والآداب .

وإذا ما كان الاعتقاد السائد فيما مضى بأن نظام التعليم العام يكفي لإعداد الإداريين الأكفاء المؤهلين لتلبية حاجات الإدارة ، فالدولة الحديثة اليوم تعي حاجتها إلى استخدام العناصر المؤهلة وبدرجات عديدة ومتفاوتة ، الأمر الذي لا يسمح لها على الإطلاق أن تهمل الإعداد أو تقلل من أهميته .

ورد في تقرير أعدته لجنة الخدمة المدنية في كندا سنة ١٩٥٨ ما يلي : « حالياً يمكن للموظف أن يكون رجل علم ، طبيباً راصد جو ، فنياً في الطيران ، خبيراً في القضايا الحرجية الخ... وهو من الممكن أن يدعى إلى إشغال مختلف الوظائف التي تتفرع بما تتطلبه من مؤهلات والامكانيات التي يمكن تصورها » . وعلى أساس هذا التنوع في حاجات الادارة كان على الدولة أن تولي كبير اهتمامها لتلك المؤسسات التي تتولى إعداد الشباب في الوطن لكي تتأكد من أن العرض المتعلق بالعناصر المؤهلة يقابل بالفعل حاجات ومتطلبات الجهاز الاداري لديها .

بعد هذه الإيضاحات العامة عن الإعداد ، لا بد من الإنتقال إلى تحديد المشكل الذي يعرض في مجاله .

مهما كان المشكل الحقيقي في هذا الشأن ، بإمكاننا أن نكتفي بتحديد الأوجه التي يظهر بها ، وهي ثلاث نوردها على النحو التالي :

الوجه الأول

ويقوم على معرفة الدور الأساسي الذي يجب أن يلعبه الإعداد الذي يسبق التعيين . وفي اعتقادي أن أهمية ذلك الدور لعلى قدر كبير من الأهمية والخطورة .

فعمليات الاختيار (Sélection) التي يتم تحقيقها في بداية المطاف ، لا يمكن اعتبارها كافية ، بحد ذاتها . وإذا كان من الممكن بل ومن المألوف ، إنشاء أجهزة للخدمة المدنية تتولى إجراء الامتحانات والاختبارات المختلفة والتي يمكن أن تستغرق مدة طويلة في بعض الأحيان ، يبقى الاعتقاد راسخاً والحقيقة مسلم بها بأن تلك الامتحانات والاختبارات ، لا تكفي لتأمين أفضل العناصر المؤهلة لتولي وظائف الإدارة ، وأن الحاجة تبقى قائمة في حقل الإعداد ، كما أنه من الممكن القول وهذا ما سبقت الإشارة إليه ، بأن التعليم المدرسي على اختلاف أنواعه ومستوياته الذي يجري إتمامه بتعليم بعض المواد المتخصصة ، لا يكفي لتحقيق الغاية التي يمكن تحقيقها عن طريق الإعداد .

وقد حان الوقت على كل حال لأن يوضع حد للتمييز الذي ما زال بعضهم يقره بين الوظيفة العامة والمهن الحرة . فالخبرة المتحصلة في عصرنا الحاضر تبرهن دون أي شك بأن مهنة الإداري تستوجب إعداداً مسبقاً بنفس القدر الذي تستدعيه سائر المهن الأخرى .

الوجه الثاني

ويقوم على معرفة المكان المناسب الذي يجب أن يوضع فيه إعداد الإداريين ضمن النظام العام للتربية الوطنية .

وبعبارة أُخرى ما هي المؤسسات التي تتولى أمر الإعداد وتضطلع بتحقيقه ، هل هي الجامعات التقليدية ، أم الإدارات العامة بنفسها ، أم جهاز الخدمة المدنية المركزي ، أم معاهد الإدارة العامة التي اتجهت الدول نحو إنشائها بصورة مستقلة عن الجامعة والإدارات التقليدية .

وإذا كنت أشير منذ الآن إلى صواب اعتماد الطريقة الأخيرة ، عنيت بها معاهد الإدارة العامة المستقلة ، فإنني سأعمد في حينه إلى بحث هذه النقطة بشكل تفصيلي في القسم المتعلق بإدارة وتنفيذ البرامج التدريبية .

الوجه الثالث

ويقوم على التنشئة الوطنية التي يجب الاهتمام بها في نطاق المدارس والمؤسسات التعليمية ، والتي يجب أن تهدف فيما تهدف

إليه، إلى تعريف الإدارة للطلاب وتقريب مفهومها من إدراكهم، بحيث تخلق لديهم إمكانيات الاتجاه نحو العمل في إطارها عن قناعة ورغبة وحماس .

٢ - التدريب خلال الوظيفة

التدريب يشكل بطبيعته وأهدافه حلقة مكملة للاعداد ، لا بد من إجرائها لتأمين الكفاية المهنية والعملية عند الموظف على ضوء التطورات الطارئة على وظيفته ومقتضياتها، وهو يتم إما لتذكيره بالمعلومات التي تلقاها في نطاق إعداده ، أو لتعميق معرفته في فرع من الفروع التي يتولاها، أو لاطلاعه على الأمور المستجدة في حقل وظيفته وطرقها .

ونحن إذ نتعرض لأهداف التدريب خلال الوظيفة إنما نحاول إظهارها في واقع ما يطلب تحقيقه عملياً على الصعيد المذكور .. ولعل من الفائدة بمكان أن نتصور تلك النتائج التي نطمع بالوصول إليها وتحقيقها عن هذا الطريق من خلال التدريب الذي يبدو لازماً للموظف طيلة مدة خدمته ، وأن نحدد فيما يلي ، الغايات التي يجب أن نضعها نصب أعيننا ونسعى إلى تحقيقها من خلال التدريب .

أ - الفعالية

يتفق الجميع على القول بأن الغاية من إجراء التدريب تتحدد في تطوير وتنمية الفعالية عند الموظف .

والفعالية بمقتضي النظرية التقليدية للتنظيم العلمي للعمل ، مرادفة للانتاجية ، وعلى هذا يمكن القول بأن التدريب خلال الوظيفة إنما يهدف إلى تأمين تحقيق خططات الإدارة بأقل قدر ممكن من الإمكانيات المالية والبشرية والمادية .

والتدريب إذا ما أخذ على هذا المحمل ، إنما يقوم على تعليم الموظف وإرشاده لكي يتمكن من استعمال وقته على أفضل وجه ، ويبعد من طريقه جميع الأعمال التي لا طائل منها ، والحصول على أفضل إنتاجية بأقل كلفة ممكنة .

ب – اختصار مدة التمرس

من أهداف التدريب ، أن يعجّل من وضع الموظف في جو الوظيفة التي تسند اليه ، وبعبارة أخرى أن يقصر المدة التي يستغرقها الموظف للتمرس في أعمال الوظيفة التي عيّن فيها .

وإذا كان الرأي في الماضي يقوم على ترك الموظف ليتمرس على نفسه من خلال التجارب التي تتحصل له في العمل خلال مدة طويلة ، فإن واقع العمل الإداري اليوم ومقتضياته ، لا يسمحان بإضاعة الوقت ولا يغفران الهفوات التي يمكن أن يقع فيها الموظف خلال مدة تمرسه في العمل .

ج – استبعاد العادات السيئة في العمل .

يعتبر التدريب من الوسائل الناجحة التي يلجأ اليها لمحاربة العادات السيئة التي يمكن أن تتكون بصورة تقليدية في مجال الروتين الإداري .

ولعل ما يقتضى اتخاذه من خطوات في هذا المجال إنما يقوم على تحديد تلك العادات وتعريفها بصورة واضحة ، ثم التعرض لها ، من خلال التدريب ، بما يساعد على إزالتها أو على الأقل إضعافها بشكل ملموس .

د – رفع معنويات الموظف

يعتبر التدريب في الواقع من أهم الوسائل التي تملكها الادارة لرفع معنويات موظفيها ، إذ يشعر الموظف بتقدير رؤسائه من خلال اختيارهم له للالتحاق بإحدى البرامج التدريبية التي لا بد وأن يكون لها تأثيرها على أوضاعه الوظيفية في المستقبل .

ه – توفير إمكانيات الترفيع

يهدف التدريب فيما يهدف اليه، إلى تحسين إمكانيات الموظف بغية تحضيره لتولي الوظائف القيادية ، مما يؤمن للموظف مجالات الترفيع في المستقبل .

و – تحسين مستوى الادارة

التدريب بمفهومه الواسع ، يسعى إلى تحسين أوضاع الادارة،

وقد دلت التجارب على أن التدريب يشكل وسيلة فاعلة لإدخال الإصلاح عليها .

انطلاقاً من الغايات التي تم ذكرها، يقتضي التركيز على الطابع العملي الذي يجب أن يتغلب فيه، سواء كان ذلك في وضع البرامج أو تنفيذها . ولعل من الواجب التأكيد على اعتبار الطابع العملي الذي يميز التدريب ، مبدءاً أساسياً لا يجوز إغفاله .

وإذا كنا نرى خبراء الإدارة العامة يسلمون في غالبيتهم بصحة ذلك المبدأ ، إلا أننا كثيراً ما نلاحظ تغفلهم عن إعطائه النتائج المتوقعة .

إن المفهوم الطبيعي للمبدأ المذكور ، يعني التركيز في التدريب وتوجيهه نحو ممارسة الوظيفة الادارية ، ولكن هذا لا يمكن أن يعني استبعاد التوجيهات والمعلومات التي لا بد من إعطائها للموظف في كل ما يتصل بالوظيفة العامة وبمحيطها من أمور.

واستبعاداً لكل جدل في الموضوع ، يمكن القول أن ما يعنيه المبدأ المشار اليه ، إنما يقوم على ضرورة التركيز بصورة مستمرة على الفعالية التي يجب توفيرها في تحقيق الوظيفة العامة ، وعلى السعي في إعطاء الموظف فكرة واضحة وأكيدة عن أفضل الطرق التي يجب اتباعها في القيام بوظيفته .

هذه لمحة سريعة عن التدريب خلال الوظيفة ، تكفي لإعطاء فكرة واضحة عن مفهومه وغاياته ، وإذا كان ثمة ما يقتضي

التأكيد عليه بالنتيجة ، لا بد من القول بلزوم الحاجة إلى إجراء التدريب وضرورة تحقيقه على مختلف مستويات الوظيفة العامة ، وفقاً لمتطلبات تلك الوظيفة وظروف وأوضاع العناصر البشرية التي تشغلها ، ولا بد من الإشارة إلى نسبية النتائج التي يمكن تحقيقها عن طريق التدريب ، وعلى المسؤولين عنه ، أن يقدروا النتائج التي يمكن تحصيلها عن طريقه ، فلا يعقل مثلاً أن نجعل من الفرد الذي يفتقر كلية إلى مؤهلات، رجل إدارة من المستوى اللائق .

القسم الثاني

التخطيط في مجال الاعداد والتدريب

١

الحاجة لتخطيط برامج الاعداد والتدريب

أكدت إحدى اللجان البريطانية في تقريرها لعام ١٩٤٤ ، عن الموظفين في الإدارة البريطانيـة [١] ، على ضرورة تخطيط برامج التدريب والإعداد . ولقد كان ذلك بادرة تحددت معهـا المبادىء التي كتب لها التأثير في تطور عملية التخطيط في المجال المذكور .

ومن بين الأجهزة المعروفة التي أكدت دائماً اقتناعها بضرورة تخطيط برامج الإعـــداد والتدريب ، يمكن أن نورد اللجنة

---

١ — Rapport du Comité chargé d'étudier la formation du personnel de l'Administration (CMD, 6525, Londres : HMSO, 1944).

الأمريكية للخدمة المدنية التي طالبت منذ أمد ليس ببعيد بالتخطيط الشامل لبرامج الاعداد والتدريب ، وأكدت بأن الأهمية التي تعطى لهذه العملية ليست بالقدر الذي يجب أن تكون عليه ، ومهما يكن من أمر سنتناول في هذا القسم دراسة المسائل التي يثيرها التخطيط في مجال الاعداد والتدريب والتقنيات التي يمكن تطبيقها بشأنه .

هذا وتجدر الاشارة إلى أن المراجع المتوفرة في هذا الحقل نادرة جداً ، فالخبراء الذين تحصلت لهم الخبرة في مجال التخطيط للاعداد والتدريب ، لم يتناولوا في كتاباتهم تلك الخبرة كما أن التقارير التي قام بوضعها هؤلاء وتناولوا فيها حاجات الاعداد والتدريب في البلدان التي عملوا فيها، نادرة جداً . ولعل هذا مما يحملنا بادىء ذي بدء إلى التعرض بإيجاز للتخطيط الإقتصادي الوطني ، ونبين ما يتصل به من أمور يمكن اعتمادها في مجال التخطيط للاعداد والتدريب .

أولاً – تخطيط الاعداد والتدريب والتخطيط الاقتصادي الوطني

قدّر للتخطيط الاقتصادي أن يتضح ويتبلور بصورة كافية بالنظر لشمول اعتماده في كثير من البلدان ، كما كانت تقنياته وطرقه موضعاً للدراسات العديدة المتشعبة. وعلى هذا يمكننا أن نستخلص بعض العبر المفيدة لتطبيقها في مجال التخطيط لبرامج الاعداد والتدريب التي نحن بصددها .

١ ـ تنظيم التخطيط

إن عملية التخطيط يمكن أن تنقسم إلى مرحلتين :

المرحلة الأولى : تحضير الخطة .

المرحلة الثانية : اختيار الخطة وإقرارها من السلطة العليا .

وفي الدول التي تعتمد التخطيط الاقتصادي ، غالباً ما يكون هناك جهاز يضطلع بمجمل الأعمال العائدة للأبحاث وغيرها من الأمور اللازمة لتحضير الخطة . وهو يتألف عادة من سكرتاريا أو أي وحدة أخرى تضم عدداً من الموظفين الذين يتولون أعمال البحث وتحضير مشاريع الخطة ، ومن مجلس أو هيئة للتخطيط تمارس الرقابة العامة على جميع عمليات التخطيط. أما بالنسبة للتخطيط في مجال الاعداد والتدريب ، فالأدوار تتوزع غالباً على النحو التالي :

أ ـ أعمال البحث والدراسة وتحضير مشاريع الخطة

يتولاها عادة الموظف المسؤول عن الاعداد والتدريب ومساعدوه. وهم في الواقع المؤهلون لتولي تلك المهام نظراً لعملهم ، وخبرتهم في المجال الذي يعملون في إطاره .

ب ـ أعمال الرقابة والتوجيه

تتولاها عادة الهيئة الاستشارية للاعداد والتدريب ، التي غالباً ما تكون من جهاز الادارة في البلد المعني .

ج – إقرار الخطة من السلطة العليا في الادارة .

٢– تحديد الأهداف وتعريفها

استقر الأمر بالنسبة للتخطيط الاقتصادي الوطني على ضرورة تحديد الأهـــداف العامة للخطة بنسبة معينة للنمو الاقتصادي الوطني في السنة .

ومن الممكن أن نخلص بقدر الإمكان إلى تحديد أهـــداف يمكن تقريرها وقياسها بالنسبة للاعـداد والتدريب في الادارة العامة . فقد يكون من الممكن مثلاً أن نحدد أهـداف الاعداد والتدريب ، لفترة زمنية محدودة علي أساس بعض النسب الـــتي يجري تحديدها لمجمل الجهاز الاداري أو لبعض الفئات الرئيسية من ذلك الجهاز .

٣ - المعلومات كأساس للتخطيط

إن الحاجة إلى المعلومات التي تكون غالباً احصائية ، هي في الأساس منطلق أي تخطيط اقتصادي ، وعلى نفس القدر من الأهمية يقتضي الاعتبار بأن أي تخطيط فعال في مجال الاعـداد والتدريب لا بد وأن يرتكز على مجموعة كافية من المعلومـــات الاحصائية المتصلة بالموضوع .

ثانياً - الأولويات في مجال الاعداد والتدريب

١ - الضرورة في اقامة سلم للأولويات في مجال الاعداد والتدريب

لكي يتم تحديد فئات الاعداد والتدريب التي يجب تحقيقها ، لا بد من أن يصار إلى تحديد الأولويات بصورة مسبقة . وبعبارة أخرى تتوجب معرفة المجالات التي تكون الحاجة فيها أكثر إلحاحاً ومعرفة فئات الموظفين الذين يتوجب البدء في إعدادهم أو تدريبهم ، وفي الواقع أن الأمرين مرتبطان بعضهما بالبعض الآخر ، إذ أن تحديد برنامج الاعداد والتدريب يتحكم في تحديد فئات ونوعية الموظفين الذين يدعون للالتحاق به ، والعكس صحيح أيضاً .

إن إعطاء الأفضلية لفئة معينة من الموظفين يستتبع إجازة الاعداد أو التدريب لتلك الفئة دون غيرها من الفئات الأخرى ، وإذا ما تأمّن اتخاذ المقررات بهذا الشأن ، على أساس المنطق ، يكون من الممكن الاعتقاد بأن ما اتخذ من قرارات قد تم على أساس الحاجة الحقيقية لجهاز الادارة . وإذا ما اعتمدنا في ذلك المبدأ التالي :

يبدأ بالذين هم أكثر حاجة .

على أننا إذا نظرنا إلى الأمور بهذا المنظار لتبينت لنا الصعوبة الكامنة في تحديد كثافة الحاجة إلى الاعداد أو التدريب وتقدير قياسها .

ففي البلاد الآخذة بالنمو ، حيث يمكن تصور تدني المستوى الثقافي بصورة عامة ، بإمكاننا التأكيد على ضرورة إعـــداد وتدريب جميع العناصر المتوفرة للادارة في البلد المعني واستحالة تحديد الفئات الأكثر إلحاحاً من غيرها من تلك العناصر . وهذا الوضع يمكن أن يفسر بصورة خاطئة ، على أساس عدم وجود أولويات يمكن التوقف عند إقامتها عند تقرير برامج الاعـــداد والتدريب ، التي يجوز تقريرها بصورة عشوائية لأية فئة كانت من الموظفين .

إلا أنه من الممكن التأكيد على عدم إمكانيـــة تخطي سلم الأفضليات الذي تتوجب إقامته ، وذلك لعدم إمكانيـة شمول الاعداد والتدريب لجميع عناصر الادارة ، دفعة واحدة ، حيث تشل تلك الادارة وتتوقف أعمالها .

وفي التطبيق لا يمكننا تصور إقامة سلم الأولويات في المطلق بمعزل عن العوامل العديدة التي تتحكم في إقراره .

فمقتضيات حسن سير العمل في الادارة غالباً ما تكون عاملاً فاعلاً في هذا الشأن . فإذا ما أرادت الدولة مثلاً أن تضع إحدى البرامج الزراعية موضع التنفيذ ، كان عليها أن تعمل على إيجاد العناصر البشرية المؤهلة لتحقيق البرنامج المذكور .

كما يمكن أن تكون الأولويات مرتبطة بالامكانيات المتوفرة في الجهاز التعليمي الموجود .

وهكذا يمكن تصور العوامل الأخرى العديدة التي تدخل بالحسبان وتؤخذ بعين الاعتبار عند وضع سلم الأولويات المطلوب.

على أن تعدد العوامل وتشعبها لم يمنع قيام بعض المحاولات لوضع نماذج مدروسة بهذا الشأن نرى من الفائدة أن نتطرق لبحثها بشيء من التفصيل.

١ – التدريب في القاعدة

تعتمد بعض البرامج التدريبية نقطة انطلاقها في المستويات الدنيا أو في أدنى المستويات من سلم الادارة، فتركز كامل اهتمامها على الوظائف التنفيذية – الروتينية غير المتخصصة [١].

إن تبرير هذه الطريقة يقوم على ظهور الحاجة الملحة لتدريب الموظفين الذين يشغلون تلك الوظائف بالنظر لتدني مستواهم العلمي والمهني. ونحن إذا ما تعرضنا لهذه النظرية، لأمكننا أن نتفهم الحجة التي تقام لتبريرها من أن الأعمال البسيطة التي يضطلع بها موظفو تلك الفئات، إنما هي ضرورية للانطلاق بالأعمال المهمة الأخرى.

---

١ – Sir William Dunk, Document de travail de la « Conference on Public Service Management », tenue à Canberra en novembre-décembre 1960 sous l'égide des Gouvernements d'Australie et de Nouvelle-Zélande.

ولكنه يبقى ممكناً أن نرجع الأسباب الكامنة وراء هذه الطريقة إلى الصعوبة القائمة في تحقيق البرامج التدريبية بالنسبة للوظائف العليا وضرورة التريث في المباشرة بها إلى أن تتوفر الإمكانيات المادية والبشرية اللازمة لتحقيقها .

هذا من جهة ومن جهة أخرى ، نتبين من خلال التقارير والتجارب العديدة المتوفرة بهذا الشأن ، إن النجاح قد تحقق بالنسبة لكثير من البرامج التدريبية التي اعتمدت الأولوية للوظائف العليا أو العليا نوعاً .

كما تجدر الاشارة إلى البرامج التدريبية التي تم إقرارها ، في نطاق المساعدة الفنية . فإذا كانت النية بالنسبة للبرامج المذكورة في المنطلق أن تعطى الأفضلية للتدريب في المستويات العليا ، فإن ما تحقق منها في البدء ، تناول البرامج التدريبية الموجهة للوظائف الدنيا .

٢ – التدريب في القمة

إن ثمة اتجاه آخر في هذا الشأن ، نحو اعتماد الأولويات بالنسبة للوظائف العليا ، وإذا كان أصحاب هذا الاتجاه لا يملكون الحجج الكافية لاثبات صحته ، فهم يدللون على أن البدء بالتدريب في المستويات العليا لا يرتكز بالضرورة على كون الحاجة أكثر إلحاحاً عند تلك المستويات وإنما على اعتبارهم بأن أي تحسن يمكن تحقيقه في كفاءة وظائف القيادة من شأنه أن

يضفي تأثيراً ملموساً على الوظائف الدنيا ، وبعبارة أخرى إن من نتائج التدريب في هذه الحالة أن تتعدى الفائــــدة إطار الوظائف التي تتناولها إلى الوظائف التي تتبعهــا وتتسير بسلطتها [1] .

هذا ويدلي البعض بعوامل أخرى لاثبات صحة هذه النظرية ، من ان اعتماد الأولوية للوظائف العليا القيادية من شأنه أن يساعد على تأمين العدد الكافي من الأشخاص الذين يستطيعون أن يسهموا في تدريب صغار الموظفين .

وعلى أساس جميع هذه الاعتبارات تتجه القرارات نحو إجراء التدريب بداية في المستويات العليا ، مع العلم بأن الصعوبات التي ترافق تحقيق ذلك ، غالباً ما تحد من فعالية التدريب وشموله إلى درجة كبيرة .

٣ – نظرية العامل التصاعدي

Théorie de l'effet multiplicateur

تعتمد الأولويات بمقتضى هذه النظرية على المستويات المتوسطة وتقوم على ما يمكن أن يقوم به كل عنصر من تلك المستويات يتم

---

١ — J. Donald Kingsley, « Direction et formation du personnel » paru dans le « Rapport du Cycle d'étude sur les problèmes administratifs urgents des gouvernements africains» (E/CN. 14/180, 18 decembre 1962) Annexe IV, pp. 129 à 154.

تدريبه بدوره في تدريب غيره من الموظفين التابعين له بمعدل يتراوح بين عشرة وعشرين من هؤلاء ، وبذلك يتحقق العامل التصاعدي في التدريب .

على أنه من غير الجائز الاعتقاد باستمرار سير العامل التصاعدي إلى ما يتخطى الفئة الواحدة من الموظفين . هذا من جهة ومن جهة أخرى يمكن التأكيد بأن هذه النظرية لا تصح إلا بالنسبة للوظائف البسيطة ، وهي تتلاءم مع التدريب الذي يقتصر على نقل مجموعة من المعلومات غير المعقدة خلال الوظيفة. أما إذا كان استيعاب المعلومات مما يستوجب بذل الجهود الطويلة المتواصلة ويستدعي تعليمه من الأساتذة المتخصصين تصبح هذه الطريقة غير صالحة .

٤ – الحل الأمثل

من الخطأ الاعتقاد بوجود حل أمثل يمكن اعتماده بالنسبة لتحديد الأولويات في مجال التدريب ، إذ أن الظروف تتغير مع الزمان والمكان . وإذا ما اقتصر الاختيار على النظريات الثلاث التي مر ذكرها ، فإن أياً منها ، لا يمكن اعتباره الأفضل نظراً لارتباط نجاحها في حدود معينة. وقد يكون من الصواب بمكان ، القول بأن أول خطوة نحو حل قضية الأفضليات هي التسليم بعدم وجود حل واحد يمكن اعتماده ، وأنه لا يجوز اللجوء إلى تحديد أولوية مطلقة ، واستبعاد ما سواها من الأولويات .

وفي الحقيقة يجب أن نعتبر برامج التدريب كعملية شاملة لجميع الفئات والرتب المختلفة في الوظيفة العامة ، تهدف إلى تأمين التدريب المتتابع لأكبر عدد ممكن من الموظفين ، وإن أي جهد في هذا المجال لا يمكن تصور تحقيقه بعيداً عن واقع وإمكانيات العناصر التي تتولى التدريب، والتي لا بد من تدريبها في المنطلق[١].

وعلى هذا الأساس يمكننا أن نقيم سلماً للأولويات يتكون من عدة درجات ، يمكن اعتمادها ، وهكذا وعلى ضوء الظروف نتبين الحاجة باعتماد الأولوية لأي من الدرجات الملحوظة والتي قد تتغير أهميتها بتغير الظروف فيبدأ بما أصبح أكثر أهمية بعد أن كان في الأساس أقل أهمية من غيره .

---

١ ـ J. Donald Kingsley, « Staffing... of the Western Region » 1958, p. 41.

٢ أسس التخطيط

المعلومات الاساسية اللازمة لوضع خطط التدريب في مجال الادارة العامة

يفترض التخطيط في أي مجال يراد اعتماده ، وجود مجموعة من المعطيات الأساسية المتينة التي تكون منطلق التصور والترقب. فإذا لم تتوفر تلك القاعدة كان العمل في فراغ ، ولما جاز توقع أية نتيجة مهمة . ولعل من الممكن القول بأن الخطة أية خطة ، لم تكن لتعتبر أفضل من المعلومات التي ترتكز عليها ، فالمعطيات الخاطئة والدراسة الناقصة تكفي لتهديد وإزالة فعالية الخطة التي بنيت عليها .

وإذا كان يتوفر للتخطيط الاقتصادي الخبرة الكافية لتحسين

مصادر المعلومات التي يقوم عليها ،أو توفرت الأجهزة المتخصصة لتقصي المعلومات الاحصائية اللازمة ، فإن ذلك لم يتوفر بعد للمسؤولين عن التخطيط في مجال التدريب،الذين لا بد لهم من أن يواجهوا الوضع بصعوبة بالغة ، نظراً لقصر المعلومات ولبدائية الطرق المستعملة لجمعها .

ومهما يكن من أمر ، فإن بإمكاننا أن نحدد، ولو من الناحية النظرية على الأقل ، فئات المعلومات المفيدة التي يجب أن يحصل عليها المخططون لبرامج التدريب .

١ – الخطة الوطنية للتنمية

إن الحصول على الخطة الوطنية للتنمية ، من الأمور المهمة بالنسبة لمخطط التدريب ، إذ تتوفر له من خلالها معرفة الأهداف البعيدة والقريبة لتلك الخطة ، وقد ورد في تقرير إحدى لجان الأمم المتحدة ما معناه : ان كل مشروع يمكن درسه في مجال التعليم أو التدريب لا بد وأن يكون داخلاً في نطاق البرنامج الإنمائي للبلاد .

وفي الواقع يمكن القول بأن خطة التدريب يجب أن تأتي منسجمة مع الخطة الوطنية للتنمية ، وأنه عند عدم وجود الخطة المذكورة على المخطط لقضايا التدريب ، أن يتخذ جميع التدابير اللازمة لكي يركز برنامجه على الترقبات الطويلة الأمد للدولة .

٢ – اتساع تدخل الدولة

على المسؤول عن التخطيط في مجال التدريب أنْ يطلع على نوايا الحكومة واتجاهاتها في إطلاق المشاريع والنشاطات الجديدة، والتي من شأنها أن تؤثر في تكوين الادارة وجهازها . والخطر الذي يمكن أن يحدث في هذا المجال ، غالباً ما يظهر عندما تقدم الحكومة بصورة مفاجئة على احداث بعض المؤسسات العامة الناتج عن تدخلها في مرافق وحقوق معينة ، وما يستدعيه ذلك من العناصر البشرية المؤهلة لتولي الوظائف المستحدثة التي غالبا ما تكون على مستوى عال من التخصص [١] .

٣ – التقديرات المتعلقة باليد العاملة

لا بد لخطة التدريب من أن ترتكز على المعطيات الحسابية والدقيقة عن استخدام الموارد البشرية [٢].

٤ – احتياجات التدريب

يقتضي للمسؤول عن التخطيط أن يقف على احتياجات

---

١ – K.R. Stowe, « Stoffe Training in the National Assistance Board : Prolems and Policies », paru dans Public Administration (Londres), pp. 331 à 352, 1961.

٢ – Comité administratif de Coordination, « Report of the inter-Organization Meeting on Education and Training, Particularly in Africa » Genève, BIT, Janvier 1961. Coordination (R. 355), p. 7.

الإدارات العامة في مجال التدريب الأمر الذي يستدعي معرفته التامة بجميع الأعمال والنشاطات الجارية في حقل التدريب ، وعليه أن يحدد التقديرات الطويلة والقصيرة الأمد بالنسبة لبرامج التدريب التي من شأنها أن تلبي احتياجات التدريب في المستقبل.

ولا شك في أن التوصل إلى ذلك لا يتم إلا إذا قام المخطط بدراسة متعمقة تتناول الاحتياجات القائمة والمرتقبة في مجال التدريب .

٥ – نسبة التجدد في الوظيفة العامة

من المعطيات الاحصائية المهمة ، لا بل الأكثر أهمية بالنسبة لتخطيط برامج التدريب هو ما اصطلح على تسميته بنسبة التجدد في الوظيفة العامة أو نسبة تجدد الموظفين
« Taux de renouvellement du personnel »
وهو يعني نسبة الموظفين الذين يتركون الادارة لسبب أو لآخر، مما يقتضي استبداله بالعناصر الجديدة .

ولا شك في أن ارتفاع النسبة المذكورة كما هو الحال في الولايات المتحدة الأمريكية حيث قدرت بـ ٢٥٪ سنة ١٩٥٥ [١] من شأنه أن يغرق جهاز التدريب بالعمل اللازم لسد الاحتياجات

---

١ – Commission on Organisation of the Executive Branch of the executive Branch of the Government, Personnel and Civil Service : A Report to the Congress (février 1955) , p. 88.

المحسوبة ، ويفرض بالضرورة التدريب المكثف والقصير الأجل.

وعلى أية حال، سواء كانت نسبة التجديد عالية أم منخفضة، فهي تعتبر من العوامل المهمة جداً التي يجب أخذها بعين الاعتبار في تخطيط البرامج التدريبية .

٦ – طرق ووسائل التدريب

لكي يصار إلى وضع الخطط الناجحة لا بد للمسؤول عن التدريب من أن يطلع بثقافته المتخصصة على جميع الطرق والوسائل التي جرى اعتمادها بنجاح في البلدان الأخرى ، لكي يتسنى له اختيار الأنسب لتنفيذ البرامج التي يخطط لها .

٧ – النتائج المتوقعة من التدريب

على المسؤول عن وضع خطة التدريب ، أن يكون عالماً بالنتائج المتوقعة ، وأن يأخذ بعين الاعتبار الصعوبات التي تعترض التدريب والحدود التي تظهر في مجال إنجازاته .

٨ – التجهيزات الاساسية في مجال التعليم

مما لا شك فيه أن على المسؤول عن التخطيط لبرامج التدريب، أن يقف على الطريقة التي يعمل بموجبها الجهاز التعليمي في البلاد، وعلى المدى الذي يسهم فيه ذلك الجهاز في تكوين العناصر المؤهلة للعمل في الوظيفة العامة . وعليه إذن أن يدرس بدقة متناهية التجهيزات الأساسية المتوفرة للجهاز المذكور . ويحدد إمكانياته

وطاقته اعتقاداً بأن برامج التدريب التي يمكن إقرارهـــا أو التخطيط لها ، إنما تأتي لتكمل ما بدأته البرامج التعليمية العامة في البلد المعني .

٩ – وسائل التدريب المتوفرة

إذا كان التعليم العام من الأمور التي لا يجوز جهلها من المسؤول عن التخطيط في مجال التدريب ، فإن معرفته بالتالي بالوسائــل والإمكانيات المتوفرة لدى جميع مؤسسات التدريب القائمة من الأمور المتوجبة ، فعليه أن يعرف إمكانيــات تلك المؤسسات وما هو متوفر لديها من: وسائل التدريس والمكتبات والتجهيزات المتخصصة الأخرى . وعليه أن يكون قادراً على تحديد طاقــة تلك المؤسسات ومدى فعاليتها وقدرتها المكانية على استيعــاب المتدربين الخ [١] .

ولا شك في أن عدم حصول المخطط على المعلومات المذكورة، من شأنه أن يضعه موضع العاجز عن وضع الترقبات والتقديرات الصائبة لخطته .

---

١ – German Foundation for Developing Countries, Public Administration Promotion Center, Training Centers for Administration Staff in Developing Countries, (Berlin) 1964.

٣ وضع الخطة وتنفيذها

أولاً – وضع الخطة

١ – دراسة الامكانيات والوسائل المتوفرة

بعد أن تتوفر لدى المخطط المعلومات الدقيقة الكاملة عن الإمكانيات والوسائل المتوفرة للتدريب ، على هذا الأخير أن يحدد أنواع التدريب التي تقوم به جميع المؤسسات القائمة ، وأن يقف على طبيعة البرامج التي تحققها والطريقة التي تعتمدها في تحقيقها .

ورائد المخطط في ذلك أن يعرف بالضبط ما إذا كانت تلك المؤسسات قادرة على الاضطلاع بجميع أنواع التدريب المرتجى خلال الخطة .

وقد يعتقد البعض بأننا في ذلك نقلب المراحل المنطقية للتخطيط رأساً على عقب ، لأن القرارات المتعلقة بأنواع البرامج التي يراد تحقيقها لم تتخذ بعد ، والواقع أن المسألتين لا يمكن فصلهما ، إذ أن تنظيم البرامج التدريبية يتوقف إلى حد كبير على الإمكانيات التي تؤمنها المؤسسات الموجودة ، وعلى المخطط أن يدرس المسألتين معاً وفي وقت واحد . ويحاول أن يقيم بينهما التوازن المتوجب .

إن النتيجة التي يتوصل إليها المخطط غالباً ما تعني ، عجز المؤسسات القائمة عن القيام بالتدريب المرتقب . وعليه في ذلك أن يدرس الطرق والوسائل التي يجب اتخاذها لتطوير فعالية المؤسسات الموجودة وتنشيط دورها في تحقيق البرامج المتوقعة.

ولا شك في أن ذلك يستتبع وجود السلطة والصلاحية اللازمين لدى المسؤول عن برامج التدريب ، لكي يؤثر في إجراء التغييرات المقتضاة ، حيثما يجب أن تكون ، إن في تنظيم المؤسسات القائمة أو في برامجها أو في الطرق التي تعتمدها لتحقيق تلك البرامج .

أما إذا لم تتوفر للمسؤول عن التدريب مجالات السلطة والتأثير على تلك المؤسسات فليس عليه إلا أن يحاول إقناع المسؤولين لديها بضرورة اعتماد التعديلات التي يراها مناسبة .وفي حال القناعة بعجز المؤسسات القائمة عن الإسهام بتحقيق برامج

الخطة يمكن أن يعمد المخطط إلى اقتراح إحــــداث مؤسسات جديدة . وعليه في هذه الحالة أن يقــدر الحاجــة إلى العناصر البشرية والاعتمادات المالية اللازمة لتحقيق اقتراحه .

٢ – تحديد الاقتراحات العائدة للخطة

إن كل خطة ، مهما كان نوع النشاط البشري التي تتصل به ، تبنى بالضرورة على مجموعة من الاقتراحات التي يجري تحديدها في منطلق العمل التخطيطي .

انطلاقاً من استحالة تأكيد ما سيتم حدوثه في المستقبل ، لا بد من الافتراض بتوقـع مجيء الأحداث وفقاً لما تم تصوره خلال وضع الخطة . وفي الحقيقة إن الاقتراحات التي يجري تحديدها في مجال التخطيط لا تخرج عن كونها توقعات أو تقديرات قـد تقع ولا تقع ، من ذلك كان التعبير عنها على نحو ما تعنيه وتقوم عليه كما يلي :

إذا ما تم حدث ما ، يوضع القسم الذي يفترضه من الخطـة موضع التنفيذ ، ولعل ما يقتضي تأكيده في هذا المجال يقوم على ضرورة وعي المخطط وإدراكه التام، بأن عمله إنما يتم على أساس تلك الافتراضات التي جرى تحديدها في المنطلق .

إن من الصعوبة بمكان أن نعدد الافتراضات الـتي يمكن أن تتضمنها خطة ما ، ولكننا نستطيع مع ذلك إعطـــاء بعض الأمثلة لإيضاح المقصود .

فإذا ما اعتبرنا أن خطة التدريب قد تم وضعها وتوجيهها على أساس الخطة الوطنية للتنمية الاقتصادية ، فلا بد وأن تكون بعض الأهداف العائدة لخطة التنمية الاقتصادية واردة بصورة ضمنية في خطة التدريب ، وهكذا إذا ما لحظت خطة التنمية الاقتصادية مثلاً تحقيق برنامج للضمان الاجتماعي وتطوير الأعمال العائدة للقطاع الزراعي ، وإقامة السدود أو أي نشاط آخر ، يكون له انعكاساته على اليد العاملة ، فلا بد لخطة التدريب من أن ترتكز على الافتراضات الآيلة إلى تحقيق تلك المشاريع ، كما تم لحظها في خطة التنمية ، ولا بد لها بالتالي من أن تدرس الوسائل الكفيلة ، لتدريب العناصر البشرية اللازمة لتحقيق المشاريع المذكورة .

٣ — تقرير برنامج التدريب

إن من أهم وأصعب المهام التي يتولاها المخطط ، تتحدد عند القرار الذي يجب أن يتخذه بصدد طبيعة ونوعية التدريب الذي يقتضي لحظه . إن المقصود هنا ليس الخطة العامة للتدريب ، ولكنه برنامج التدريب بحد ذاته ، فإذا كانت الخطة العامة تعني الدراسة الشاملة لجميع وجوه التدريب ، فالبرنامج يعني تحديد المهام التدريبية التي يجب إسنادها إلى مؤسسات التدريب وللعاملين في إطارها .

إنه في سبيل وضع هذا البرنامج على المسؤول عن التدريب أن يقيم التوازن اللازم بين الطلب على التدريب وما تحققه بنفسه من حاجة بشأنه

من جهة ؛ وبين الإمكانيات وقدرة الجهاز التدريبي المتوفر من جهة ثانية ، وعلى ذلك يحدد البرنامج لائحة الدورات التي سيتم إجراؤها خلال المدة التي يستغرقها تنفيذ الخطة .

٤ – تحديد الأهداف ومراحل التنفيذ

إن وضع الخطة يعني إلى حد كبير ، تحديد الأهداف والنوايا التي يراد تنفيذها في المستقبل ، والخطة تبدو عديمة الفائدة من الوجهة العملية ، إذا كانت أهدافها مبهمة ولم تربط بمهل وتواريخ معينة ، فالأهداف والمهل يجب أن تأتي واقعية مما يمكن احترامه والتقيد به على ضوء الإمكانيات المتوفرة .

٥ – المسائل التي تثيرها تطبيق الخطة

إن مهمة المخطط لا تتوقف عند الانتهاء من وضع الخطة العامة للتدريب ، وإنما تتعداها إلى وضع الخطط التفصيلية التي لا بد من تحقيقها قبل أن يصار إلى تنفيذ التدريب المطلوب ، وبعبارة أخرى يمكن القول بأن ما قام به المخطط حتى هذه المرحلة لم يتعد انصرافه إلى دراسة المعطيات والوقائع واستخراج وتحديد السياسة العامة للتدريب ، وما زال عليه أن يقوم بدراسة الطريقة التي سيتم بموجبها وضع الخطة موضع التنفيذ .

وهذه المرحلة من التخطيط تثير عدداً من المسائل التي لا بد من مواجهتها والتعرض لها بالدرس العميق ، كمسألة تحديد

المسؤوليات والصلاحيات العائدة لتحضير وإدارة البرامج التدريبية والمسألة العائدة لمراجعة وتدقيق الجداول المتعلقة بإمكانيات مؤسسات التدريب القائمة ، إن لجهة العناصر البشرية التي تضمها أو لجهة التجهيزات واللوازم المتوفرة لديها ، والمسألة المتعلقة بتقدير الاعتمادات التي يتوجب لحظها لتنفيذ الخطة .

وعلى هذا نجد بأن المسؤول عن التخطيط ، لا بد وأن يعتمد الحيطة للتنبؤ بالمسائل التي يمكن أن تعرض في مجال تطبيق الخطة والتي قد يكون من شأنها أن تؤلف حجر عثرة في مجال تطبيقها .

إن مهمة المسؤول عند هذه المرحلة لا تخرج بالنتيجة عن مهمة الإداري الذي يضطلع بمسؤولية الإدارة والتقرير ، وعليه من هذا القبيل أن يأخذ بعين الاعتبار النصوص القانونية والتنظيمية المرعية الإجراء عند تفكيره بإمكانيات التحرك لإيجاد العناصر الجديدة المؤهلة ، وبمدى قدرته على تأمين الاعتمادات اللازمة ، في إطار ما تفرضه قوانين الموازنة والأنظمة المالية المطبقة .

٦ – التفاصيل العملية للخطة

لقد سبقت الإشارة إلى الخطط التفصيلية التي يتم وضعها قبل مباشرة التنفيذ ، ولعل ما يقتضي قوله هنا بشأن تلك الخطط ، يقوم على اعتبارها إضافية بالنسبة للخطة العامة ، يجري تنفيذها

في إطار السياسة المحددة لتلك الخطة والتوقيت الذي نصت عليه. وهي عبارة عن مجمل ما يتم إضافته إلى الخطة العامة من أمور تتصل بتفصيلات البرامج التي تم إقرارها وروزنامة تلك البرامج.

أ – تفصيلات البرامج

بعد أن تناولت الخطة العامة تحديد الخطوط العريضة لمختلف أنواع التدريب الملحوظ ، تظهر الحاجة من الناحيـة العملية لتحديد المواصفات العائدة لكل برنامج على حدة ، لتعذر أخذ الدلالة عليه من خلال التحديدات العامة الواردة بشأنه في الخطة .

على أن الحاجة التي نثيرها هنا على الصعيد العملي ، تتعـدى أمر الدلالة إلى ضرورة العمل على تحديد تفاصيل البرامج وتقرير مضمونه من المواد الأساسية والثانوية وما يتبع كلا منهـا من مراجع . ولا شك في أن برنامجاً يتم وضعه على هذا الشكل ، من شأنه أن يؤمّن للمتدرب القدر اللازم من المعلومات عن واجبه خلال مدة البرنامج .

ب – روزنامة العمل وتوقيت الدروس

إن من أهم مظاهر الخطط التفصيلية التي سبق ذكرها ، وضع الروزنامة والتوقيت العائد للدروس ؛ وإذا تعذر في بعض الحالات اعتماد ذلك للسنة بكاملها ، فلا بأس إن تم التوقيت لأجزاء من السنة ، تتراوح بين نصفها أو ثلثها أو ربعها وفقاً للحالة.

إن التوقيت المسبق عملية خطيرة لا بد من اعتمادها من قبل مؤسسات التدريب ، وكثيراً ما يتم إظهارها من تلك المؤسسات على لوحات وجداول ، تظهر اسم البرنامج ، ونوعـه وتحديد الوقت العائد لكل مادة من مواده بالشهر واليوم والساعة مع ذكر اسم الأستاذ الذي سيتولى التدريس . وفي الحقيقة أن هذه العملية لا تخلو دائماً من الصعوبة ، لا سيما عندما تعرض المؤسسة بمقتضى خطتها لتنفيذ عدد من البرامج في وقت واحد ، والجهد يجب أن يركز لاستبعاد الأخطاء التي يمكن وقوعهـا لاستعمال أوقات المدربين وقاعات التدريب وو، ائله .

القسم الثالث

برامج التدريب وطرقه ووسائله

١ | برامج التدريب

إن مبررات التدريب تتحدد في إطار غايته القائمة على رفع مستوى الموظف ، وتأمين قدرته المهنية ، ولعل من الممكن القول بأن بحث البرامج التي يمكن إقرارها للتدريب وما تتضمنه من مواد ، يفترض الانطلاق من بعض المعطيات التي أصبحت من مسلمات الأمور بالنسبة للمتخصصين في هذا الحقل ، وسنعمد فيما يلي إلى تسجيل وإثارة المعطيات المشار إليها .

١ ــ إن اختلاف البرامج التي يمكن تقريرها للتدريب يتأتي بالدرجة الأولى عن تباين الأهداف المحددة لكل من نوعي التدريب (التدريب قبل دخول الوظيفة أي الاعداد، والتدريب خلال الوظيفة) .

فإذا كان ممكناً كما رأينا في حديثنا عن مفهوم التدريب ، أن

تحدد أهداف الاعداد في تهيئة الأشخاص المؤهلين لدخول الوظيفة العامة وتزويدهم بالمعرفة المتصلة بها ، فإن أهداف التدريب تتحدد في تأمين الكفاية المهنية والعلمية عند الموظفين على ضوء التطورات المستجدة في وظائفهم ومقتضياتها ، وهو يتم إما لتأمين مهارة الموظف وقدرته في العمل الذي يتولاه وإما لتهيئته لعمل جديد في وظيفة أعلى من وظيفته .

وعليه لا بد من مراعاة الأهداف في كل من الحالتين ، وفي ذلك اتجاه حتمي لقيام الاختلاف بين ما يمكن تقريره في أي منهما.

٢ — تقرير البرامج على أساس الحاجة بما يؤمن التوازن بينهما.

يعني ذلك الضرورة في إقامة التوازن بين المواد والمواضيع التي تتضمنها برامج الاعداد والتدريب وبين الحاجة التي قضت بتقريرها .

إن من المتفق عليه ، أن أعمال التدريب يجب أن تتم في الأمور التي تتصل بواقع الوظيفة وأصول تحقيقها، وأن لا فائدة ترجى من تكديس المعلومات التي لا تمتّ إلى الادارة بصلة ، بل إن من شأن ذلك على العكس إضاعة الجهود والطاقات المبذولة ، وعلى هذا الأساس لا بد من تحقيق ما يأتي :

أ — استبعاد المواد التي يمكن إدخالها في حقل الثقافة العامة ، التي يفترض توفرها على الأقل عند الأشخاص الذين يتابعون برامج الاعداد .

ب ـ تحديد الوظائف التي يجري الإعداد لها أو التدريب عليها كخطوة أساسية يبنى عليها تقرير المواد التي يمكن إدخالها في برنامج كل دورة ، ولا بد من أن تأتي هذه المواد مطابقة لحاجات تلك الوظائف التي جرى تحديدها ومعرفة أنواعها بصورة مسبقة .

ج ـ درس أوضاع العناصر المنوي تدريبها أو إعدادها وأخذ هذه الأوضاع بعين الاعتبار عند تقرير البرنامج ، فقد تتحقق الفائدة مثلاً من تدريس بعض المواد لفئة معينة دون غيرها ، نظراً لنوع التحصيل المدرسي أو الجامعي ، وبذلك يتم أيضاً استبعاد التكرار الذي غالباً ما يحصل بالنسبة لبعض المواد التي سبق تدريسها .

٣ ـ اختلاف البرامج بين بلد وآخر

انطلاقاً من الاعتبار بأن برامج الإعداد والتدريب التي يمكن تقريرها في بلد ما ، إنما تهدف بالدرجة الأولى إلى رفع مستوى الوظيفة العامة وكفاية العاملين في إطارها ، فلا بد للبرنامج إذن من أن يأخذ بعين الاعتبار الاحتياجات والعوامل الخاصة بذلك البلد .

إن المسألة تقوم على إيجاد الحلول لواقع الأمور في البلد

المعني ، فليس من الممكن اعتبار البرنامج المقرر في بلد مـا ، أنه يتلاءم بصورة مطلقة وبشكل مجد مع الاحتياجات القائمـة في البلد الآخر ، إذ أن من غير الممكن التسليم بوجود برامج يمكن تطبيقها في جميع البلدان ، بصرف النظر عما يمكن وجوده من تباين في الأوضاع والمعطيات الخاصة بكل بلد .

على أنه بالرغم من المعطيات التي تم إيرادها في هـــذا المجال يبقى من المسلم به ، أن ثمة قدراً من الثقافة الأساسية الواسعـة المتوجبة في حقل الإدارة العامة ، فلا بد من مراعاة هذه الناحية عند وضع كل برنامج ، وإذا كان من الممكن الاعتبـار في بعض الحالات ، أن هذه الناحية مؤمنة عن طريق الجامعة ، فإن الواقع غالباً ما يدل على وجود نقص كبير فيما تؤمنه الجامعات بهذا الشأن .

٤ ـ عدم انفراد المعاهد وأجهزة التدريب في تقرير مضمون البرامج

لا شك بأن الدور الأساسي والرئيسي في وضع وإقرار برامج التدريب ، يعود للجهة المسؤولة عن التدريب في المعهد أو المركز أو الوحدة الإدارية المختصة ، وهذا لا يعني بأن أيـاً من الجهات المذكورة ، ينفرد بعمله في ذلك ، بل أن الأمر غالباً ما يـــتم بالتعاون مع الادارات الأخرى المعنية بالتدريب ، ومع اللجنة

الاستشارية للدروس التي نلاحظ وجودها في معظم الحـــالات والتي تضم ممثلين عن الادارات العامة والمؤسسات الخاصة وأساتذة الجامعات والمتدربين .

والحقيقة التي يجب أن تقال هنا ، أن من الخطأ الكبير إهمال الدور الذي يمكن أن تلعبه اللجنة الاستشارية في دراسة البرامج التي يتم إقرارها .

٢ طرق التدريب

أولاً : ملاحظات عامة

إن طرق التدريب الحديثة التي يمكن استعمالها ، ما زالت غير واضحة كفاية بالنسبة لجميع العاملين في هذا الحقل ، بالإضافة إلى كون تطبيقاتها في البلدان المتقدمة ، لا تدل في جميع الأحوال على نجاح نتائجها ، كما أن الطرق التقليدية أو القديمة نوعاً في التدريس ، لم تعد كما كانت في بداية اعتمادها في المدارس والجامعات ، وإنما تطورت بدافع من حاجة التدريب .

ولعل من أول الشواهد على هذا الغموض ، ما يتم استثباته من خلال الاستمارات التحضيرية التي جرى توزيعها في معرض

تنظيم حلقة معاهد الادارة العامة في الدول العربية سنة ١٩٧٢ من قبل مجلس الخدمة المدنية في لبنان ، والتي تبين منها بوضوح أن غالبية المعاهد المدروسة لم تعمد حتى تاريخه إلى اعتماد أفضل الطرق المتطورة في تحقيق وتنفيذ برامجها التدريبية .

هذا مع العلم بأن ثمة حقيقة يمكن إثباتها في هذا المجـــال ، مآلها أن اعتماد الطرق المتطورة الملائمة لحاجـات التدريب ، لا يؤلف ناحية شكلية في الحقل المذكور ، وإنما يدخل في صميم الأعمال العائدة للتدريب ويؤثر كثيراً في ضمان نجاحها .

ومن الخير أن نجد اليوم بعض المؤسسات التدريبية تولي طرق التدريب كبير اهتمامها وتحاول جاهدة عن طريق الأنظمة ، التي تضعها والتوجيهات التي تعطيها أن تكرس الاهتمام بالطرق التي يجب اعتمادها لتحقيق التدريب . فقد تضمنت إحدى المذكرات الـــتي أصدرها المعهد الوطني للادارة والانماء في لبنان حول الطريقة التي يجب اعتمادها في التدريس العائد لفرعي الاعـــداد والتدريب لديه ما يلي :

إن طبيعة المعهد الوطني للادارة والانماء ، كما حددت بمقتضى النصوص القانونية والتنظيمية ، تختلف عن طبيعـة المؤسسات الجامعية والأكاديمية ، وهي تقوم في الأساس على اعتباره ، مركز اعداد وتدريب يختلف بمستواه عن المستوى الجامعي ، ويتميـز بغايته وأهدافه عن الجامعات والمعاهد الأخرى .

وان الغاية التي يسعى إلى تحقيقها من خلال برامج الدروس المطبقة فيه ، ليست تذكير طلابه بالمعلومات التي اكتسبوها في المعاهد والجامعات ، وإنما إعدادهم على تطبيقها في حالات حسية وواقعية ، يطلب معالجتها وإيجاد الحلول العلمية لها من موظفي الدولة ، وتدريبهم على أساليب العمل الاداري الحديثة فيما له علاقة مع مهام الوظائف التي يعدون لها أو يشغلونها . الأمر الذي يقضي بالامتناع كلياً عن الاكتفاء بإعطاء المحاضرات النظرية واعتماد طريقتي الأعمال التطبيقية ودرس الحالات والندوات أساساً للتدريس .

ونحن إذ نعلق على هذه المذكرة باعتبارها دليلاً كافياً لتحسس المسؤولين عن المعهد المذكور لأهمية الطرق التي يمكن استعمالها في التدريب ، نشير إلى وجود طرق أخرى لم تتناولها المذكرة مما يمكن اعتماده لا بل مما يجب اعتماده بالنظر لفعاليته .

وعليه يجدر التساؤل عن ماهية الطرق التي يتوجب اعتمادها في التدريب لتأمين نجاحه .

ثانياً : الطرق التي يجب اعتمادها في التدريب

يدل الواقع من خلال ما يمكن ملاحظته أن التدريب (أو التدريس) في معاهد الادارة العامة ومراكز التدريب الأخرى ، إنما يتم على الغالب وبصورة أساسية ، عن طريق المحاضرات

الأكاديمية والأعمال التطبيقية ، كما يتم وبشكل محدود عن طريقتي الندوات والتمارين العملية .

ولعل من المفيد أن نورد في هذا المجال الوقائع التي تم استثباتها من خلال الاستمارة التحضيرية لحلقة معاهد الادارة العامة في الدول العربية التي سبقت الإشارة إليها .

فلقد تبين أن جميع المؤسسات المدروسة تطبق في التدريس الطرق الثلاث التالية : المحاضرات ودراسة الحالات وفرق المناقشة ، وتبين أن هناك إحدى عشر مؤسسة تطبق طريقة الندوات .

وسنعمد فيما يلي إلى التعرض لطرق التدريب بشيء من التفصيل .

١ – المحاضرات الأكاديمية [١]

إن اعتماد طريقة المحاضرات الأكاديمية في مجال التدريب ، ليس عيباً بحد ذاته ، إذ أن لهذه الطريقة تاريخها العريق في

— Antoine Bernard, « Les Problèmes posés par la Formation des Cadres Administratifs dans certains pays d'Afrique Tropical (UNESCO/SS/Afrique/Cadres Moyens 8).
Alain Plantey, La formation et le perfectionnement des fonctionnaires nationaux et internationaux (Bruxelles, IISA, 1954, 148 pp.), p. 68.

تثقيف الأجيال الطلابية ، وعلى أساسها تلقى طلاب المدراس الكبيرة مختلف علومهم ، ولعل المآخذ التي يمكن تسجيلها بهذا الشأن لا تتصل بالطريقة نفسها وإنما بكيفية تطبيقها في معاهد الادارة العامة ومراكز التدريب الأخرى .

إن سوء التطبيق الذي يمكن أن نلاحظه في هذا المجال يظهر في ناحيتين :

الناحية الأولى . – وتتصل بالنسبة العالية التي يخصصها المدرب أو الأستاذ للمحاضرات من الوقت المحدد لإعطاء مادته.

الناحية الثانية . – وتتعلق بالطريقة التي يلجأ إليها الأستاذ لإعطاء محاضراته .

ولعل من أسوأ الطرق التي تعتمد في هذا المجال ، أن يكتفي الأستاذ بإلقاء محاضراته دون أن يترك للطلاب أو للمتدربين أي فرصة للمناقشة أو طرح الأسئلة .

أما المحاذير التي تنشأ عن سوء تطبيق طريقة المحاضرات فيمكن إيجازها على النحو التالي :

أ – إن الإكثار من اعتماد الطريقة المذكورة يؤدي إلى الحد من نشاط المتدرب وجعل دوره مقتصراً على الاستماع وتسجيل الملاحظات .

ب ـ إن اكتفاء المدرب بإلقاء محاضراته قد يؤدي إلى حصر اطلاع المتدرب على الآراء الخاصة بالمدرب، أو على الآراء التي ضمنها لتلك المحاضرات .

ج ـ إن اقتصار عمل المدرب على إلقاء المحاضرات المتعلقة بمادته، لا يتلاءم مع مقتضيات تدريس علم الادارة (وهو أساس التدريب) التي تقوم في قسم كبير منها على التعرض لمعطيات علمية وفنية ، فنقل المعلومات عن طريق المحاضرات لا يكفي وحده لتغطية المعطيات المشار إليها .

الاقتراحات

ـ عدم استعمال المحاضرات إلا في المواضيع التي تسمح باستعمالها .

ـ جعل الوقت المخصص للمحاضرات ، حيث يمكن استعمالها ، بنسبة ثلث الوقت المحدد لتدريس المادة .

ـ عدم اقتصار استعمال الوقت المسموح به للمحاضرات على إلقائها ، وتخصيص قسم معقول منه لتقبل الأسئلة التي يطرحها المتدربون وللمناقشة التي يقتضي إثارتها في موضوع المحاضرات .

ـ لجوء المدرب إلى استعمال الطرق الأخرى خلال الوقت الذي يخرج عن النسبة المخصصة للمحاضرات .

٢ – الأعمال التطبيقية[١]

« Les Travaux Pratiques »

إن اعتماد هذه الطريقة يتم بدرجة واسعة في معاهد الإدارة العامة ، ومراكز التدريب الأخرى ، إلا أننا نلاحظ في بعض الأحيان سوء فهم لمدلولها ولكيفية تحقيقها .

ماذا يقصد بالأعمال التطبيقية ؟

يفهم بالأعمال التطبيقية ، كل عمل يمكن أن يكلف به المتدرب لإظهار مبادرته الفكرية وتحقيق بعض التمارين العملية التطبيقية . وهذه الأعمال يمكن أن تذهب وفقاً لرغبة الأستاذ من التمرين البسيط المشابه للمسابقات التي يكلف بها طلاب المدارس ، إلى تجسيد حالة إدارية يجري تصورها لإحدى الإدارات العامة أو لجماعة معينة من الموظفين ، كما يمكن أن تصل إلى إعطاء المتدرب بعض المعطيات المتعلقة بإحدى المسائل الإدارية وتكليفه تقديم برنامج العمل الملائم لها .

ولا شك بأن هذه الطريقة تساعد إلى حد كبير ، على تطوير

---

١ ـ UNESCO, « le rôle des universités dans l'enseignement supérieur de l'administration publique et la formation des fonctionnaires en Afrique » (E/CN. 14/UAP/25, 12 mai 1964).

قدرات المتدرب في اتخاذ المقررات وإيجاد الحلول الملائمة لمختلف المشاكل الإدارية، كما تعوده على اتباع الأسلوب الإداري في الكتابة، لا سيما عن طريق التقرير الخطي الذي يطلب منه تقديمه، وتتحصّل له مع الوقت المعرفة التامة في كتابة الملاحظات أو المذكرات والتعاميم وسائر النصوص القانونية والتنظيمية.

٣-طريقة درس المشاريع(١)

La méthode de l'étude projet

تعتمد هذه الطريقة بصورة محدودة جداً، مع كونها محققة للفائدة في مجال التدريب، ولعل السبب في ذلك يعود إلى عدم استعداد المدربين لبذل الجهود الكبيرة في تحضير المواد التي يكلفوا بتدريسها.

تقوم الطريقة المذكورة على تكليف فريق من المتدربين دراسة مشروع معين بغية إيجاد الحلول الملائمة للمسائل التي يمكن أن يثيرها ذلك المشروع. وعلى الفريق أن يقوم بدرس المشروع والمشاكل التي تنشأ في إطاره مما يفرض عليه القيام بأعمال البحث والتحقيقات وجمع المعلومات وكل ما من شأنه أن يساعد على

---

١ ـ Raymond Nottage, « L'étude projet » paru dans l'Enseignement de l'Administration Publique, 1964, pp. 161 à 164.

إيجاد حل سليم لمشاكل المشروع . ولعل من الممكن القول ، أن نجاح هذه الطريقة يتوقف إلى حد كبير على توفر العوامل التالية :

أ - مهارة المدرب في تحديد وعرض المشروع المطلوب درسه .

ب - توفر وسائل البحث والتحقيقات والمعلومات .

ج - توفر الوقت الكافي لإجراء البحث وإتمام التحقيقات وجمع المعلومات اللازمة .

من فوائد هذه الطريقة أنها تقرب واقع العمل الإداري من أذهان المتدربين وإدراكهم .

٤ -طريقة التمارين العملية

« La méthode des exercices pratiques »

إن ما يميز هذه الطريقة عن طريقة درس المشاريع ينحصر في أنها تقوم على تكليف فريق من المتدربين دراسة مشروع حقيقي حسي يجري اختياره من واقع الادارة نفسها .

أما الخطوات التي يجب اتخاذها لاعتماد هذه الطريقة فيمكن إيجازها فيما يلي :

أ - تحديد المشروع أو المسألة بالاتفاق مع الإدارة المعنية بالتمرين .

ب – تأمين انخراط الفريق في صفوف موظفي الإدارة المعنية .

ج – تحقيق الدراسة والأبحاث في الإدارة المعنيـــة وبإشراف المسؤولين عن التدريب .

إن من شأن هذه الطريقة أن تدخل المتدربين في واقع عمل الإدارة وتجعلهم على اطلاع قريب على ما يجري داخلها ، إلا أن تطبيقها في بعض الحالات يتم على أساس العمل الفردي وليس كما يجب أن تكون مظهراً أساسياً من مظاهر العمل الجماعي ، الأمر الذي من شأنه أن يحد من فائدتها وفعاليتها بعض الشيء .

٥ – الندوات

« les séminaires »

الندوات مظهر من مظاهر العمل الجماعي ، ويقصد بهـــا الحلقات التي يجري تنظيمها للمتدربين لكي ينصرفوا من خلالها إلى أعمال البحث الشخصي . وهي تقوم على أمرين : البحث الشخصي للمتدرب ومقارنة الإبحاث والتحقيقات الـتي يجريها أعضاء الفريق في نطاق الحلقات والجلسات التي يعقدونها .

وعلى هذا تبدو الندوات كوسيلة فعالة تساعـد على تطوير قدرة المتدربين على استعمال أساليب البحث العلمي وتقويـة رغبتهم في تنسيق نتائج أبحاثهم الشخصية .

٦ – طريقة فرق المناقشة[١]

La Méthode des groupes de discussion

يتم اعتماد هذه الطريقة بتقسيم المتدربين إلى فرق ، وفي سبيل دراسة ومناقشة نقطة معينة من المادة التي يجري تدريسها.

وهذه الطريقة تساعد المتدربين على القيام بدور إيجابي فعال، وهي غالباً ما تؤمن ظهور المعلومات الجديدة والتجارب المهمة التي من شأنها أن تؤمن تفهماً أكبر للموضوع الذي تمت دراسته ، وعلى فريق المناقشة أن يظهر تفهمه للموضوع وأن يتيح للآخرين مجالاً أكيداً لاكتساب المعارف الجديدة في الموضوع الذي يعرضه ويناقشه .

مما لا شك فيه بأن هذه الطريقة من شأنها أن تقوي في المتدرب ملكة المناقشة كما تقوي من ثقته بنفسه ومن رغبته في احترام آراء الآخرين .

---

١ ـ A. Plantey — La Formation et le Perfectionnement des Fonctionnaires, 1964, p. 49.

٧ – طريقة دراسة الحالات[١]

« Méthode des Cas »

يعتمد الطلاب في بريطانيا منذ أجيال ، في دراستهم للقانون المدني والقانون الدولي ، اجتهاد المحاكم الذي تحصل بالنسبة للمنازعات الحقيقية التي نظرت فيها . واللجوء إلى طريقة دراسة الحالات يتم كذلك منذ أمد طويل عند دراسة فروع القانون الأخرى التي لم يجر تقنينها ، وترتكز بالتالي على توالي السوابق في شأنها .

أما بالنسبة لدراسة الإدارة في القطاعين الخاص والعام ، فيمكن إرجاع دراسة الحالات إلى سنة ١٩١٩ ، ويمكن تعريفها في مجال تطبيقها في الإدارة العامة أنها ، صورة موجزة للتاريخ الإداري الذي يصف الطريقة التي عالج بها موظف أو مجموعة من الموظفين مسألة إدارية معينة ، وكيفية اتخاذه إحدى المقررات بشأنها وتنفيذ ذلك القرار .

إن استعمال طريقة دراسة الحالات يتوقف بالدرجة الأولى على توفر المراجع المكتوبة الكافية التي يجري توزيعها على

---

١ – Etudes sur la méthode des cas en administration publique, publié sous la direction de Edwin A. Bock — (Bruxelles IISA 1962).

المتدربين ، وهي تجري بأن يطلب من هؤلاء أفراداً أو جماعات دراسة الحالات المعروضة ودعوتهم إلى مناقشة جماعية يديرهـا الأستاذ أو المدرب .

إن من المسلم به ، أن طريقة دراسة الحالات تعتبر من أكثر الطرق فعالية في مجال اتخاذ القرارات وإيجاد الحلول للمسائـل العائدة للادارة العامة ، ولا شك في أن تطبيقها مهيأ بطبيعتـه للانتشار في معاهد الإدارة العامة ، إذا ما توفرت الوسائـل وتأمنت المراجع المكتوبة .

إن تأمين اعتماد الطريقة المذكورة يتوقف أيضاً وبالدرجة الأولى على توفر المؤهلات العالية عند الأستاذ أو المدرب ، كما يتطلب الوقت الكافي ووجود الاعتمادات اللازمة لتحقيقه .

بذلك نكون قد تناولنا معظم الطرق التي يجري اتباعهـا بقدر أو بآخر في مجال التدريب ، وأن ثمة طرق لم نتطرق لذكرها ، مما يمكن الرجوع بشأنه إلى ما كتب حول الموضوع ، ولكي يكون بحثنا كاملاً ، لا بد لنا من أن نتساءل عن كيفيـة اختيار الطرق الأفضل لكل برنامج تدريب نود تحقيقه .

٨ – كيفية اختيار طرق التدريب والعوامل التي يقتضي أخذها بعين الاعتبار لتقرير الاختيار الأفضل

في الواقع أن مهمة المسؤول عن تقرير طـرق التدريب في

معاهد الادارة العامة ومراكز التدريب ، كما هو الحال في غيرها من المؤسسات التعليمية ، من الأمور الصعبة ، إذ أن من الممكن أن يضل ذلك المسؤول طريق الصواب فيما يختاره ويقرره ، ولعل في بعض الأفكار التي سنوردها الآن مما يساعد على اعتماد الحلول الملائمة بشأن طرق التدريب وعملية اختيارها .

أ – إن ثمة حقيقة أولى يقتضي الإقرار بها ، إن التدريب لا يمكن تحقيقه باعتماد طريقة واحدة تستطيع بمفردها أن تغطي الحاجة وتلائم الواقع ، وعلى هذا الأساس لا يمكن للمسؤول أن يكتفي باختيار إحداها وتطبيقها دون غيرها من الطرق الباقية .

ب – أما الحقيقة الثانية فمآلها، أن جميع الطرق المتاحة تتكامل مع بعضها البعض ، بحيث يمكن للمسؤول ، بل يجب عليه أن يعمد إلى التنويع في الطرق التي يلجأ إليها في تدريس مادته .

وهنا تكمن الصعوبة التي أشرنا إليها في مهمة المسؤول، إذ عليه أن يختار المزيج الملائم للطرق التي يقتضي اعتمادها وعليه في ذلك أن يأخذ بعين الاعتبار العوامل التالية :

– مستوى ثقافة المتدربين

لاختيار الطريقة الملائمة ،لا بد من أن يؤخذ بعين الاعتبار

المستوى الثقافي للمتدربين لكي يتحدد عنده المستوى الذي يجب إعطاؤه للدروس المقررة .

من ذلك مثلاً ، نجد بأن أهمية المحاضرات الأكاديمية تتضاءل مع هبوط المستوى الثقافي للمتدربين انطلاقاً من الثقافة الجامعية ، وأن الطرق التي يمكن اعتمادها عند المستوى المذكور هي الندوات ودراسة الحالات والتمارين العملية ؛ وأنه عند تدني مستوى المتدربين يمكن التركيز على طريقة جلسات المناقشة والتمارين التطبيقية للحصول على النتائج الأفضل .

وعلى هذا يمكن القول بأنه إذا ما تحقق توزيع المتدربين في مختلف حلقات الإعداد والتدريب على أساس مؤهلاتهم العملية وما يتوفر لديهم من إمكانيات مشتركة ، تتحقق للمسؤولين والأساتذة مجالات الاختيار بين مختلف الطرق لتقرير ما يلائم مجموعات المتدربين .

– الوضع المهني للمتدربين

إن توزيع المتدربين على أساس مؤهلاتهم العملية وإمكانياتهم لمن الأمور التي يصعب تحقيقها ولذلك غالباً ما يلجأ إلى تصنيفهم على أساس الوظائف التي يشغلونها ومرتبة هذه الوظائف

فيفرق مثلاً بين كبار الموظفين وغيرهم ، العناصر الشابة في الوظائف العليا ومرتبة هذه الوظائف .

إن تصنيفاً من هذا القبيل يمكن أن يقابله ما يلائم من الطرق التي يقتضي اعتمادها .

فإذا تعلق الأمر مثلاً بفئة كبار الموظفين ، لا يبدو ملائماً اعتماد المحاضرات الأكاديمية ويظهر العقم في كل محاولة يطلب فيها منهم قراءة المراجع بشكل كثيف ، وتبدو الفائدة بالنسبة لهؤلاء من اعتماد طرق العمل الجماعي في نطاق الفرق (les méthodes de groupe) وعلى سبيل التخصيص طريقة درس المشاريع
(la méthode de l' étude projet)
وطريقة دراسة الحالات
(la méthode de l'étude des cas)

أما إذا تعلق الأمر بصغار الموظفين الذين لا يشغلون الوظائف العالية في نطاق التسلسل الإداري ، فمن الأفضل أن يصار إلى اعتماد فرق المناقشة
(les groupes de discussion)
وطريقة جلسات المناقشة.
(les séances de discussion)
وطريقة التمارين التطبيقية
(les exercices d'application)
وطريقة التعليم المبرمج
(l'enseignement programmé)

- مضمون برامج الاعداد والتدريب

عندما يكون الإعداد أو التدريب عاماً ، يستطيع الأستاذ أن يختار ما يشاء من الطرق المعروفة ، على أنه من الممكن تحديد هذا الاختيار في حدود المستوى المقرر للتعليم .

أما إذا كان الإعداد أو التدريب متخصصاً في فرع علم الإدارة فإن ما يفضل اعتماده ينحصر في الطرق التالية - طريقة درس المشاريع ، التمارين التطبيقية والزيارات المحلية .

٣ وسائل التدريب

إن عبارة وسائل التدريب تشمل فيما تعنيه فئتين من المعطيات التي يمكن تحديدها في وسائل التعليم «Matériel d'enseignement»، والوسائل التثقيفية « Matériel didactique »وسنعمد في هذا الفصل إلى شرح الأمور العائدة لكل من الفئتين المذكورتين وبيان المسائل التي تثار في مجالهما .

أولاً : وسائل التعليم (المراجع)

ثانياً : وسائل التثقيف

أولاً : وسائل التعليم (المراجع)

من المسائل الأساسية التي يواجهها المسؤولون عن التدريب من إداريين ومدربين ، النقص الحاصل في مواد التدريس . فقد يصعب على الأساتذة والمدربين في كثير من الأحيان أن يتمكنوا من إعطاء طلابهم ما يحتاجونه من مراجع في المواضيع التي يتولوا تدريسها وباللغة التي يتقنها هؤلاء الطلاب .

ولعلّ ما يقتضي تأكيده في هذا المجال يقوم على ضرورة الاهتمام بمعالجة المسألة المذكورة ، كوسيلة ناجحة لتحسين نوعية التدريب وتأمين فعاليته ، فلا بد للبلد المعني من أن يصرف الجهود الحثيثة لتأمين مواد التدريس الكافية بما يطابق حاجة التدريب وحاجة المتدربين لديه .

إن النقص المشار إليه ، يؤلف ظاهرة بالنسبة لمختلف البلدان ، وإن كان وجودها أكثر ندرة في البلدان الآخذة في النمو .

فلقد تركزت توصيات حلقة معاهد الإدارة العامة في الدول العربية التي سبق ذكرها في هذا البحث على إظهار النقص الهائل في مواد التدريس المتوفرة باللغة العربية وعلى ضرورة القيام بعمل جدي في هذا الشأن ، وبنيت الحلول التي يمكن اعتمادها لمعالجة المسألة على النحو التالي :

١ – منشورات معاهد الإدارة العامة .

٢ – ترجمة مواد التدريس المنشورة في الدول المتقدمة .

٣ – التوثيق .

وإننا نجد من الفائدة أن تتعرض للأمور الثلاثة المذكورة ، نظراً لأنها تتناول بصورة عامة جميع المسائل المتصلة بوسائل التعليم والحلول التي يمكن اعتمادها لحل تلك المسائل .

١ – منشورات معاهد الادارة العامة

إن ما نلاحظه في بعض المشاريع التدريبية القصيرة الأمد التي تم إطلاقها بمساعدة الخبراء الأجانب ، يدل على أن الأهمية التي أعطيت لمواد التعليم والمؤلفات المتعلقة بالمواضيع التي تم تدريسها لم تكن على القدر المطلوب، في حين أن ما نلاحظه بالنسبة للمشاريع التدريبية الثانية التي يتم تحقيقها في إطار المعاهد والمراكز التدريبية ، يدل على اضطراد الاهتمام بتحضير المواد التعليمية ونشرها .

وقد دلت الدراسة التحضيرية لحلقة أوضاع معاهد الإدارة العامة في الدول العربية ، إن النشر يتم من غالبية المؤسسات المدروسة ، وأن هناك مستويات متباينة في هذا المجال .

فبينما يقتصر نشاط بعض المؤسسات على نشر الكتيبات والمواد التعليمية لاستعمالها المحدود، تقوم مؤسسات أخرى بنشر البحوث وما تسفر عنه الخدمات الاستشارية إلى جانب المذكرات والتقارير التي تتناولها المؤتمرات والحلقات والندوات الدراسية المتنوعة، كما أن هناك مؤسسات قليلة تقوم بإصدار مجلة علمية بصورة دورية، ومنتظمة، تضم البحوث والمقالات العلمية في الحقول الإدارية والاقتصادية والاجتماعية والقانونية.

إن ما يتم بالفعل في نطاق معاهد الإدارة العامة يمكن إرجاعه إلى المحاضرات التي يقوم المدرسون والمدربون بتحضيرها للمواضيع التي يتولوا تدريسها، وإلى الاهتمام الخاص الذي يبديه بعضهم بالذهاب في أبحاثهم لأكثر من طبع المحاضرات إلى إصدار الكتب في تلك المواضيع، وكذلك إلى الأبحاث التي يضطلع بها المدرسون من وقت لآخر، والتي غالباً ما توجه نحو تأمين الوسائل التعليمية التي تفي حاجة المعهد.

على أن التحسن المضطرد الذي نلاحظه في معاهد الإدارة العامة بالنسبة للنقطة موضوع البحث، يرافقه انكماش وتردد في تعميم ما يتم تحقيقه على جميع المعاهد القائمة في المنطقة الواحدة، وقد بدت هذه الظاهرة التي تم استثباتها بالنسبة لمعاهد الإدارة العربية، من أخطر المسائل التي يقتضي معالجتها في مجال التدريب.

إذ تبين من خلال الدراسة التحضيرية لحلقة معاهد الإدارة العامة في الدول العربية ان تبادل المواد التعليمية شبه مفقود إن لم يكن معدوماً على الإطلاق .

ولا شك في أن الحاجة هنا ، تقوم على ضرورة التنسيق بين نشاط معاهد الإدارة العامة التي تقوم في المنطقة الواحدة ، في مجال الأبحاث والنشر وتعميم فائدتها عليها جميعاً ، والتأكيد على ربط الأبحاث أساساً بحاجة التدريس ومتطلبات طرقه .

٢ – ترجمة مواد التدريس المنشورة في الدول المتقدمة

إن النقص الخطير الذي نلاحظه في هذا المجال بالنسبة لمعاهد الإدارة العامة في الدول الآخذة في النمو ، لا يمكن التوصل إلى سده بالسرعة اللازمة ، وقد يتعذر في كثير من الحالات إشباع الحاجة عن طريق المؤلفات والمنشورات التي تصدر عن تلك المعاهد وباللغة المعتمدة لديها ، من ذلك كانت الضرورة فيمعالجة الموضوع بالطرق الأخرى ، ولعل الترجمة التي يمكن تحقيقها بالنسبة للمؤلفات والأبحاث والمقالات العلمية التي تم إصدارها في البلدان المتقدمة من أفضل الطرق التي يمكن اتباعها .

على أن ما يجب التاكيد علية بالنسبة للترجمة ، أن لا تتم

أعمالها دون تصرف ومعالجة تؤمن تكييف النصوص التي تجري ترجمتها مع احتياجات التدريب في البلد المعني .

٣ – التوثيق

إن ثمة طريقة فعالة أخرى يمكن أن تسهم في سد النقص المشار إليه في مواد التعليم ، هي التوثيق فيما تقوم عليه من جمع الوثائق والمستندات المكتوبة وتبويبها بصورة علمية ، على أن يشمل العمل في هذا الإطار جميع المواضيع المتصلة بالتدريب من الناحية الإدارية والقانونية والاقتصادية والاجتماعية . ولعل الصعوبة الكامنة في هذا المجال ، تنحصر في تعذر وجود الكفاءات البشرية المتخصصة بوضع التوثيق من جهة ، وفي عدم اعتقاد المسؤولين عادة بأهميته وخطورته .

ثانياً : وسائل التثقيف

من الملاحظات الأساسية التي أبدتها إحدى لجان الأمم المتحدة عام ١٩٦٢[١] أن مسألة تأمين واستعمال الوسائل التثقيفية

---

١ — Comité administratif de coordination, report of the sale Committee on Education and Training (Coordination — R. 398 Rev. 1, 4 Mai 1962), p. 23.

المختلفة في برامج التدريب أصبحت من المشاكل التي تتزايد بخطورتها وتأثيرها في إنجاح أي برنامج تدريبي يمكن تحقيقه .

ولعل من الفائدة بمكان أن نعمد إلى إظهار الفرق بين ما نعنيه بوسائل التعليم من جهة وبين ما نعنيه بوسائل التثقيف من جهة أخرى .

نعني بوسائل التعليم ، الوثائق والمستندات والمحاضرات المنشورة وعلى الأقل المطبوعة ، التي توضع بتصرف المتدربين لتكون مادة لمطالعاتهم ومراجعاتهم في المواضيع التي يدرسونها .

وبصورة عامة يمكن التأكيد على القيمة الذاتية لتلك الوسائل من حيث كونها لا تحتاج في غالب الأحيان لتدخل الأستاذ أو المدرب ، إذن باستطاعة المتدرب أن يرجع إليها بمعزل عن تدخل الأستاذ أو مساعدته .

في حين أن الوسائل التثقيفية على نقيض ما ذكر ، غالباً ما تكون بتصرف المدرب ولاستعماله ، فيما يحاول شرحه أو تلقينه لطلابه وبالطريقة التي يستسيغها هو .

وإذا كان بعض هذه الإمكانيات لا يختلف بذاته عن وسائل التعليم ، كأن يقدم الأستاذ مستنداً خطياً ليستعمل من الطالب، إلا أن الفرق يبقى قائماً بين الحالتين ، حيث لا يتاح للطالب بالنسبة للوسيلة التثقيفية ، مجال الاطلاع لمدة طويلة وفي جميع الحالات يتعذر عليه حيازة المستند لاستعماله في أوقات فراغه .

إن الوسائل التثقيفية متعددة جداً،ففي الواقع يمكن إدخال كل مستند أو شيء جرى استعماله في الإدارة ، ضمن تلك الفئة شرط إمكانية عرضه أو وضعه قيد الأستعمال أمام المتدربين .

وقد حاول البعض أن يصنف الوسائل التثقيفية المعروفة في إطار فئتين ، ففرق بين فئة الوسائل الثقافية والوسائل المادية فإن الواقع يدل على أن ثمة وسائل يمكن إدخالها في الفئتين معاً.

من ذلك كان من الأفضل تصور التصنيف على أن يشمل الوسائل السمعية والوسائل البصرية ، وأن يتم التفريق بين الوسائل التي تتطلب تجهيزات بسيطة « كاللوح الأسود » وبين الوسائل التي تستدعي تجهيزات ميكانيكية أو اليكترونية معقدة « كآلة السينما والتلفزيون » .

ولعل من الممكن أن نورد فيما يلي جدولاً يتضمن أهم الوسائل التثقيفية المستعملة في مجال التدريب :

- التلفزيون
- السينما
- آلة لتصوير المستندات
- آلة الاستنساخ
- الآلة الحاسبة
- الآلة الكاتبة
- تجهيزات المحفوظات
- طاولة الرسم الخ ...

القسم الرابع

تنظيم التدريب وإدارته

١ | تنظيم التدريب

أولاً : ملاحظات عامة

التدريب بحد ذاته عملية إدارية ومؤسسية ، تستدعي التنظيم وتتطلب لتحقيقها توفر العناصر الأساسية التي يقوم عليها التنظيم الإداري بمفهومه العلمي . لذا فهو يفترض وجود جهاز متخصص ، تحدد صلاحياته بصورة واضحة ، وتمارس على أساس المسؤولية التي يجري توزيعها على جميع أفراده بصورة ملائمة . كما يفترض التدريب توفير الامكانيات والوسائل اللازمة على الوجه الأفضل .

ولعل من أهم الأمور التي يجب مراعاتها في التنظيم ، التنسيق بين جميع النشاطات المتعلقة بالتدريب .

وإذا كان من الصعوبة بمكان أن نجد في مجال الإدارة العامة نشاطاًواحداً يتميز باستقلالهعنسائر أو بعضالنشاطات الأخرى التي تقوم فيها ، فالتدريب بطبيعته وواقعه نشاط يستحيل تحقيقه بمعزل عن غيره من النشاطات كعمل مستقل بذاته . فهو بصورة دائمة على اتصال وارتباط بغيره من النشاطات الإدارية الأخرى في الإدارة، وحتى أن تحقيقه لا يتم في كثير من الأحيان بمعزل عن نشاط بعض المؤسسات غير الحكومية كالجامعات والمدارس العليا .

كما أن ثمة العديد من المصالح والادارات تقوم في الإدارةالعامة وتهتم أو تعنى بالتدريب ، وهي على هذا مسؤولة بقدر وآخر عن حسن تنفيذ البرامج التدريبية التي يمكن تقريرها للوظيفة العامة .

من ذلك كان التنسيق (كعنصر أساسي من عناصر التنظيم) متوجباً بين الأعمال التي يتم تحقيقها من مختلف الجهات المعنية .

وإذا ما اتفق في بعض الأحيان أن عهد بالتدريب إلى إدارة مركزية واحدة تختص بتحقيقه دون سائر الإدارات الأخرى ، فهي لا تستطيع الاضطلاع بمهمتها دون معاونة ودعم الإدارات الأخرى .

من كل ما ذكر ، يتضح بأن التنظيم العائد للتدريبمن الأمور

المعقدة المتشعبة التي يقتضي دراستها بدقة ، بما لها من تفرعات في التنظيمات الإدارية الأخرى ، وما تقتضيه من علاقات ثابتة بتلك التنظيمات .

ثانياً : توزيع المسؤوليات في مجال التدريب

١ – دور السلطة التشريعية

تتناول أعمال السلطة التشريعية من وقت لآخر ، القضايا المتعلقة بالتدريب ، وذلك في معرض سنها للقوانين العائدة للوظيفة العامة ، التي تتضمن بعض الأحكام القانونية الرامية إلى تحديد سياسة الدولة في مجال التدريب وتوزيع الصلاحيات المتصلة به . وبذلك يمارس المسؤولون السياسيون على أعلى الدرجات (وزراء ، نواب ، الخ) دوراً مهماً لا يجوز إغفاله ؛ فالتأييد والتفهم الذي يلقاه التدريب لدى عدد من هؤلاء المسؤولين ، خلال مناقشة السلطة التشريعية لقضايا الإدارة ، يعتبران من العوامل الفاعلة في إطلاق التدريب وترسيخ نشاطاته وتأمين نجاحه .

٢ – دور السلطة التنفيذية (الادارة)

انطلاقاً من اعتبار التدريب وظيفة إدارة [1] يمكن التأكيد على أهمية الدور الذي تلعبه السلطات الإدارية من خلال الموظفين الذين يؤلفونها ، وهذا الدور الذي لا يمكن استبعاده بشكل من الأشكال ، يؤلف الشاهد على قيام المسؤولية في مختلف درجات الهرم الإداري ، لتأمين فعالية التدريب وتحقيق نجاحه .

ولعل من الممكن إظهار إسهام جهاز الإدارة في مجـــال التدريب على النحو التالي :

– أجهزة إدارة الموظفين وهي تسهم بعناصرها في عمليات التدريب ، طالما أن التدريب العملي خـــلال الوظيفة يرتبط بالعناصر الموجودة في ملاك تلك الأجهزة .

– كل موظف يمارس صلاحيات القيادة ،مسؤول عن تدريب العاملين في وحدته ، وما على الرئيس الإداري إلا أن يعي دوره كمعلم يتولى بدراية واهتمام ، نقل المعلومات التي يحوزهـــا إلى مرؤوسيه، وأن يتخذ المبادرة لتأمين إلحاقهم بالدورات التدريبية النظرية عندما يستثبت حاجتهم لمثل هــذه الدورات . وعليــه

---

١ – Employee Training in the Public Service Chicago, Civil Service Assembly, 1941 — p. 4.

بالتالي أن ينقل إلى المسؤولين عن التدريب صورة كاملة عن الاحتياجات التدريبية التي يتأكد من وجودها في وحدته .

وإذا كان الدور الذي يمكن أن يمارسه الرؤساء التنفيذيون في مجال التدريب على هذا القدر من الأهمية ، فإنه من المتوجب على المسؤولين عن التدريب أن يأخذوا ذلك بعين الاعتبار ، وأن يحرصوا على تأمين قناعة هؤلاء وإيمانهم بجدوى وفعالية البرامج التدريبية التي يخططون لها .

والحقيقة ان مهمة المسؤولين عن التدريب في هذا الحقل ، شاقة وصعبة ، إذ يصعب عليهم في بعض الحالات ، التوصل إلى إقناع الرؤساء التنفيذيين بضرورة الموافقة على إلحاق الموظفين التابعين لهم بالبرامج التدريبية التي يجري تنظيمها .

ولما كانت المواقف السلبية التي يمكن أن يقفها بعض أولئك الرؤساء من التدريب ، تؤلف عقبة في سبيل البرامج التي يراد تحقيقها ، نرى من المعقول جداً ، التقليل من تأثير وصلاحيات الرؤساء في المجال المذكور . على أن هذا لا يعني أن بإمكان المسؤولين عن التدريب أن يتجاهلوا الدور الذي يجب أن يلعبه هؤلاء أو أن يعتقدوا بإمكانية التصرف في الإدارة بمعزل عن رؤسائها .

٣ – توزيع المسؤوليات الأساسية في حقل التدريب

أكدت الحلقة الدراسية التي نظمتها الأمم المتحدة سنة ١٩٥٠ –١٩٥١[١] على أن توزيع المسؤوليات التدريبية يتم بين الجهاز المركزي لإدارة الموظفين وبين الوحدات الأخرى التي تمارس صلاحيات التقرير والإدارة. وقد تأكد هذا الأمر في أكثر من مناسبة لاحقة حتى أصبح القاعدة التي عمل بها في برامج المساعدة الفنية للأمم المتحدة، التي تناولت عمليات التدريب في كثير من البلدان، وتطبيقاً لهذه القاعدة، غالباً ما تعطى صلاحيات التدريب بصورة رئيسية إلى أجهزة متخصصة يتم إنشاؤها بقوانين أو بنصوص أخرى لها قوة القانون تلقي المسؤولية بصورة أساسية على عاتق تلك الأجهزة المتخصصة.

وإذا ما استعرضنا الأمثلة المتحصلة لنا في هذا الحقل، لوجدنا بأن الاختيار يتم بين: وزارة المالية، وإدارة التدريب، والجهاز المركزي لإدارة الموظفين.

على أن ذلك لا يمكن أن يعني تجريد الإدارات العامة من دورها في هذا المجال، واستبعادها من التأثير بقدر أو بآخر في دعم نشاطات التدريب والإسهام في تحقيقها.

---

١ – « Report on the United Nations Seminar on Public Personnel Management... 30 October 1950 to 30 January 1951 » ST/TAA/CONF. 1/1, 31 Janvier 1952), pp. 157 et 158.

وعلى كل حال يمكن التذكير بأهمية التنسيق الذي يجب تأمينه بين جميع الجهات التي تتولى أعمال التدريب أو تسهم في تحقيقه، من أجهزة متخصصة أو مركزية وأجهزة يجري تكوينها لدى الوزارات والإدارات المختلفة أو يتم إنشاؤها في الأقاليم المتعددة .

على أنه ومهما يكن من أمر هذا التعدد الذي لمسناه في الجهات التي تضطلع بمسؤولية التدريب ، فإن من الممكن البحث في ثلاث فئات أساسية من الجهات المشار إليها وعلى النحو التالي :

– معاهد الإدارة العامة .

– مراكز التدريب الخاصة بالوزارات .

– مراكز التدريب التي تنشأ في الأقاليم .

– مراكز التدريب الإقليمية .

٤ – معاهد الادارة العامة ودورها في مجال الاعداد والتدريب

أ – نشوء معاهد الادارة العامة

لم تكن بوادر ظهور معاهد الإدارة العامة حديثة العهد كما يتصور البعض ، فلقد ظهر بعضها خلال القرن التاسع عشر، ومن

أهمها المدرسة الإدارية التي أُنشئت في تايلند في مطلع القرن المذكور ، ومدرسة الادارة التي أنشئت في إسبانيا سنة ١٨٤٢ ومدرسة الإدارة التي أُنشئت في تركيا سنة ١٨٥٧ .

إلا أن هذه المدارس لم تكن لتؤلف معاهد إدارة عامة بالمعنى الصحيح ، وإن كانت أهدافها تتصل بإعداد العناصر المؤهلة للتعيين في ملاكات الدولة ، والسبب في ذلك يعود إلى كون علم الإدارة في ذلك الوقت ، ما زال مطبوعاً وداخلاً في إطار القانون الإداري . ومهما يكن من أمر هذه المدارس، فهي لم تكن السبب المباشر في إنشاء معاهد الإدارة العامة الحديثة التي ظهرت بكثرة بعد الحرب العالمية الثانية في كل مكان تقريباً .

ويبقى من المعقول إرجاع أسباب هذه الظاهرة إلى استقلال علم الإدارة عن القانون الإداري في مطلع القرن العشرين، وعجز المؤسسات الجامعية والأكاديمية عن تلبية حاجات القطاع العام أو الخاص ، في حقل الإعداد الاداري ، ومن خلال تدريسها للمواد الإدارية والطريقة التي تتبعها في تدريسها .

وبذلك أخذت معاهد الادارة العامة بالظهور ، ونشطت في مطلع الخمسينات لكي تشمل بلداناً كثيرة منها : البرازيل ،بورما كوستاريكا ، مصر ، الحبشة ، ايران ، لبنان ،ليبيا،الباكستان، الفليبين ، تايلند ، الفيتنام ، الأردن ، السودان ، تونس ، المغرب ، الجزائر ، كما درجت الدول الافريقية الحديثة الاستقلال

على اعتماد هذه الطريق[١] .

ب – دور معاهد الادارة العامة

لعـــل من الممكن القول بأن معاهد الإدارة العـــامة ، مهيأة أكثر من غيرها، لأن تضطلع بدور فعال في تحقيق الاعداد والتدريب ، لا سيما وأن إنشاءها وظهورها ، إنما تم في الأساس لتحقيق ذلك .

وإذا كان الاتفاق يكاد يكون تاماً بالنسبة لأهمية تلك المعاهد، إلا أن الإجماع لم يقع بالنسبة للتنظيم الذي يمكن إعطاؤه لهـــا والصلاحيات التي يمكن إسنادها إليها .

غير أن المثل السائد في عديد من البلدان ، يقوم على إعطائها تنظيماً مستقلاً عن الجهاز التعليمي العام ، ولا سيما الجامعات ، وتكليفها ، بالإضافة إلى الاعداد والتدريب بعدد من الأعـــمال المتصلة بها ، كالأبحاث والاستشارات والنشر .

ج – التنظيم الذي يمكن إعطاؤه لمعاهد الادارة العامة

من أهم المسائل التي يثيرها تنظيم معاهد الادارة العامة ، تقوم

---

١ ـ ملحق الكتاب المتضمن مقتطفات النصوص المتعلقة بمعاهد الادارة العامة في الدول العربية .

على معرفة المكان الذي يجب تحديده لها بالنسبة للجهازين الإداري والتعليمي . وقد اختلفت بشأن ذلك الآراء والحلول .

حتى أن فريق الخبراء الذي اجتمع سنة ١٩٦١ لبحث هذه النقطة بالذات ، واستخلاص الحلول الملائمة بشأنها ، لم يتردد في تقريره عن القول بعدم وجود حل أمثل للموضوع يمكن اعتماده بصورة مبدئية في جميع الحالات ، لأن مسألة التنظيم الذي يجب إعطاؤه للمعهد والارتباط الذي يمكن أن يكون عليه بالنسبة للمؤسسات الادارية والتعليمية الأخرى ، إنما تختلف باختلاف الأوضاع في البلد المعني بذلك .

وعلى الرغم من ذلك لا بد عند التفكير بإنشاء معهد الإدارة العامة من تحديد مكانه بالنسبة للجهاز الاداري والتعليمي ، وهذا أمر مهم ، نظراً لما يترتب عنه من تأثير على فعالية المعهد وحسن سير أعماله .

د – وضع معاهد الادارة العامة بالنسبة للجهاز الاداري

إن ارتباط معاهد الادارة العامة بالجهاز الإداري العام يمكن تصوّره على الأشكال الثلاثة التالية :

الشكل الاول

ارتباط المعاهد برئاسة الجمهورية أو رئاسة الوزراء أو

بالجهاز المركزي لإدارة الموظفين وعلى هـذا النحو يمكن ذكر المدرسة الوطنية في فرنسا ، المعهد الوطني للادارة والإنماء في لبنان .

الشكل الثاني

ارتباط المعاهد بإحدى الوزارات، كوزارةالتربية، ووزارة المالية ، ووزارة الداخلية الخ ... وعلى هذا الشكل يمكن ذكر الأكاديمية الوطنية للادارة في الهند التي ترتبط بوزير الداخلية .

الشكل الثالث

استقلال المعاهد وتمتعها بتنظيم متميز ، وعلى هـذا الشكل يمكن ذكر : معاهد الإدارة في البرازيـل ، وكولومبيا ، وفي جمهورية مصر العربية .

وقد تبين من الدراسة التي تم تحقيقها في معرض تحضير حلقة معاهد الإدارة العامة في الدول العربية التي نظمها مجلس الخدمة المدنية في لبنان من ١٩ حتى ٢٦ شباط ١٩٧٢ أن نصف المعاهد القائمة في الدول العربية مما تناولتـه الدراسة ملحق أو مرتبط بإحدى الوزارات أو الإدارات العامة . وأن ارتباطها لا يقوم بالضرورة على الاقتناع بجدوى ذلك الارتباط ، وإنما لإخضاعها لأصعب اشكال التبعية الإدارية ، بما لها من مظاهر التسلسل أو الرقابة أو الوصاية . وفي الحقيقة يمكن القول بأنه إذا كان من

الضرورة بمكان ربط معاهد الادارة العامة بالتنظيم العام للادارة وتحديد مكانها في إطاره، لما يعطيها ذلك من إمكانيات الاستمرار ومظاهر الأهمية ،فإن الاستقلال الذي يجب تحقيقه لتلك المعاهد ، والحرية التي يقتضي تأمينها لها ، أمران أساسيان ، لا بــد من أخذهما بعين الاعتبار عند تقرير تنظيم المؤسسات المذكورة .

وعلى ذلك يمكن التأكيد على المبدأين التاليين :

المبدأ الأول

ضرورة ربط معاهد الادارة العامة بالتنظيم الاداري العام لإعطائها إمكانيات الاستمرار والقوة .

المبدأ الثاني

ضرورة إعطاء معاهد الادارة العامة الاستقلال والحرية اللازمين ، لتمكينها من التحرك بسهولة في تطوير تنظيمها وتعديل برامجها وطرقها على ضوء ما يتحصّل لها من تجارب .

ه – وضع معاهد الادارة العامة بالنسبة للجهاز التعليمي العام

لعل من الممكن تصور الشكلين التاليين لوضع معاهد الادارة العامة بالنسبة للجهاز التعليمي العــام وعلى سبيل التخصيص بالنسبة للجامعة .

الشكل الأول

ارتباط المعهد بإحدى الكليات أو الأقسام القائمة في الجامعة، وعلى هذا الشكل يمكن ذكر معهد الشؤون الادارية المرتبط بكلية الحقوق في جامعة طهران .

الشكل الثاني

المعهد يكون قسماً مستقلاً في الجامعة عن سائر الكليات القائمة فيها ، ويمكن إعطاء المثل على هذا الشكل بمركز الادارة العامة وإدارة الأعمال ، بجامعة شنغاي ومعهد الادارة العامة في المملكة الأردنية الهاشمية .

ومهما يكن من أمر ارتباط معاهد الادارة العامة بالجامعة بما له من حسنات وسيئات فالاتجاه يميل نحو إنشاء معاهد للادارة العامة مستقلة من الجامعة ، لا يربطها بها إلا ما يقوم بينهما من علاقات التعاون والتنسيق .

و – الصلاحيات التي تضطلع بها معاهد الادارة العامة

إن تحديد الصلاحيات العائدة لمعاهد الادارة العامة ، من الأمور الأساسية التي تعرض عند إنشائها ، وغالباً ما يتضمن النص القانوني المنشىء لتلك المعاهد ، قسماً يتعلق بتحديد

الأهداف التي يراد تحقيقها عن طريقها والصلاحيات التي تناط بها للوصول إلى تلك الأهداف ، فكثيراً ما يصار إلى إدخال تعديلات من شأنها توسيع صلاحيات المعاهد أو تضييقها .

وعلى هذا يمكن القول بوجود المخاطرة في إكساب معاهد الإدارة العامة دوراً يزيد أو يقل من إمكانياتها ، ولا يتفق مع الحاجة الكامنة وراء إنشائها ، ولا نخفي ما لذلك من تأثير على فعالية المعاهد ونجاحها إذ أن التقليل من صلاحيات معاهد الادارة وحصرها في إطار ضيق ، يؤدي إلى جعلها غير ذات جدوى ، ويقلل من أهميتها ، كما أن إعطاءها الصلاحيات الواسعة التي لا تتناسب مع إمكانياتها يؤدي إلى إبقاء قسم أو أكثر من تلك الصلاحيات دون تنفيذ .

ولعل من الصعوبة بمكان ، الجزم بأهلية معاهد الادارة العامة ابتداء من إنشائها أو في بداية حياتها ، للاضطلاع بمختلف النشاطات التي تناط بها ، وذلك لما تستدعيه من إمكانيات مادية وبشرية ضخمة .

ولا شك أنه من الأفضل لتلك المعاهد أن تحصر عملها بداية في مجالات محدودة تنطلق من خلالها فيما بعد، على ضوء الإمكانيات المتوفرة والحاجات المستثبتة والأفضليات المقدرة . وهذا ما يستدعي التأكيد على نقطة مهمة وأساسية ترتكز على ضرورة تحديد الحاجات القائمة .

وتجدر الإشارة في هذا المجال، إلى الاتجـــاه السائد في كل مكان نحو توسيع الصلاحيات الممنوحة لمعاهد الإدارة العامة عند إنشائها. وكثيراً ما نجد معهداً ينطلق عند إنشائه من صلاحيات محـــدودة، لا تلبث أن تعدل ويجري توسيعهـا لتشمل نشاطات جديدة وتتناول مجالات محدثة لم تتناولها صلاحيـات المعهد في الأصل.

ومهما يكن من أمر يمكن تعريف الدور الذي تلعبه معاهد الادارة العامة، بما تسعى إليه من رفع كفايـــة الموظف وتحسين مستوى العمل الاداري، وقد أجمع الخبراء على اعتباره المركز الذي يتم في إطاره، تجسيد الوسائل الكفيلة بتحسين عمـــل الإدارة وانطلاق الأفكار والأفعال الرامية إلى تحقيق الاصلاح بمفهومه الصحيح.

وقد ترجم هذا الدور العريض في مراميه إلى عـــدد من الوظائف التي ينبغي تحقيقها أما كقاعدة عامة أو بحسب ما يسفر عنه التطبيق العملي والخبرة المكتسبة؛ ولعل من الممكن إرجاع تلك الوظائف إلى ما يلي:

الاعداد والتدريب

يأتي الاعداد والتدريب ، بأهميته في الدرجة الأولى ، لمــا تحققه معاهد الإدارة العامة من أعمال ، ويؤلف في الأساس السبب الرئيسي لانتشار تلك المعاهد . وهو يشمل التعليم بشقيه النظري والتطبيقي كما يتناول التمرين بمفهومه العملي الواسع .

الأبحاث

إن معظم معاهد الادارة العامة إن لم يكن جميعها، مكلف بحكم صلاحياته التنظيمية مسؤولية القيام بالأبحــاث ، كمادة متممــة للتعليم وللتطوير الاداري بصورة عامة .

إلا أن مفهوم الأبحاث ومراميها ، تختلف من معهد لآخر ، فهناك عدد من المعاهد يهتم بالأبحاث كمصدر لمواد التعلــيم الذي يعكس المعطيات المحلية . كما أن ثمة معاهد أخرى تلتزم ببرامج للأبحاث أكثر شمولاً ، بحيث تستهدف تحليل المشكلات الادارية الأساسية وإيجاد الحلول الممكنة لها .

الاستشارات

إن وظيفة الأبحاث بمنطوقها الواسع ، وثيقة الصلة بالدور الاستشاري الذي تلعبه غالبية معاهد الادارة العامة .

والخدمات الاستشارية ينظر إليها من حيث كونها إسهاماً نافعاً ومعيناً للهيئات العامة في أداء واجباتها ، فضلا عن كونها مفيدة للمعاهد التي تتولى تحقيقها . على أن هناك العديد من المعاهد لا تضطلع بهذه الوظيفة التي أوكل أمر إعطائها لهيئات أخرى في الادارة .

النشر

يتم تحقيق النشر من غالبية معاهد الادارة العامة ، إلا أن هناك مستويات متباينة في هذا المجال ، فبينما يقتصر نشاط بعض المعاهد على نشر الكتيبات والمواد التعليمية لاستعمالها المحدود ، تقوم معاهد أخرى بنشر البحوث وما تسفر عنه الخدمات الاستشارية إلى جانب المذكرات والتقارير التي تتناولها المؤتمرات والحلقات الدراسية المتنوعة . وهناك معاهد عديدة تقوم بإصدار مجلة دورية ومنتظمة ، تضم البحوث والمقالات العلمية في الحقول الإدارية والاقتصادية والاجتماعية والقانونية .

٥ – مراكز التدريب الخاصة بالوزارات

إلى جانب معاهد الادارة العامة ، كثيراً ما تعمد الدولة إلى إنشاء مراكز تدريب خاصة ببعض الوزارات التي يغلب على أعمالها ووظائفها الطابع الفني .

وإذا كان من المعقول التسليم بقيام مثل هذه المراكز، فإن أعمالها يجب أن تتم بالتنسيق مع مـــا يجري تحقيقه في معاهد الادارة العامة ، إن لم يكن بإشرافها .

٦ – مراكز التدريب في الأقاليم

إن لا مركزية التدريب التي يتم تقريرها في بعض الحالات ، تظهر على قدر كبير من الأهمية بالنسبة للأقالـيم المتعـددة في البلد المعني .

مما لا شك فيه ، بأن قيام مؤسسة مركزية أو أكـثر في عاصمة الدولة ، يكفي في بعض الحالات إن لم يكن في معظمها لسد حاجات التدريب لتلك الدولة ، غير أن امتداد نشاط التدريب محلياً في الأقاليم والملحقات ، يؤلف ضرورة يفرضهـا واقع التدريب وواقع الوظيفة العامة التي يشغلها المتدربون ، فقد يستحيل في حالات كثيرة إجراء التدريب في المؤسسة المركزية لاعتبارات تتصل في بعضها بظروف الوظيفة وفي البعض الآخر بظروف الموظفين المنوي تدريبهم .

وإذا كان من الممكن القول بضرورة استيحـــاء التنظيم

المركزي فيما يتم إقراره للأقاليم فإن من الخطأ التسليم بكون التنظيم الملائم على الصعيد المذكور صورة مصغرة لما تم اعتماده على الصعيد الوطني في معاهد الادارة العامة. فقد يكون التنظيم الاداري المطلوب في إحدى الأقاليم المهمة ، مختلفاً بحجمه ونوعيته عن التنظيم المركزي .

وعلى أية حال ، الأمر يتوقف على درجة اللامركزية التي تتمتع بها السلطة المسؤولة عن التدريب في الاقليم المعني ومدى استقلالها في تدريب موظفي ذلك الاقليم .

إن تفويض السلطة لأجهزة الاقليم في مجال التدريب من الأمور المستحبة ، نظراً لواجب تلك الأجهزة في السهر على تلبية احتياجات الاقليم التدريبية ، وكونها مهيأة أكثر من غيرها لمعرفة تلك الاحتياجات وكيفية إشباعها .

٧ – مراكز التدريب الاقليمية

حظيت فكرة إنشاء المراكز التدريبية التي تشمل ببرامجها عدة بلدان في منطقة واحدة من العالم باهتمام الأمم المتحدة منذ أمد بعيد ، فقد أكد خبراء تلك المنظمة على ضرورة تدارس

هذا الموضوع بالنظر لأهميته في مجال التدريب للادارة العامة .

وقد ظهر العديد من تلك المراكز وأنشئت معاهد للادارة العامة لم تقتصر برامجها على النطاق الوطني للتدريب ، وإنما تعدته إلى المجال الاقليمي الذي تقع في إطاره .

وفي هذا المجال نذكر المدرسة الوطنية للادارة العامة في البرازيل التي اضطلعت بمساعدة الأمم المتحدة بالاضافة إلى مهمتها التدريبية على الصعيد الوطني ، ببرنامج تدريب إقليمي ، ومعهد الادارة العامة لتركيا والشرق الأوسط الذي تدل تسميته على مجال نشاطه ، والمدرسة العليا للادارة العامة لأمريكا الوسطى التي قامت على أساس اتفاق بين الجمهوريات الخمس لأمريكا الوسطى وجمهورية باناما ، والكافراد، التي أنشأتها الأمم المتحدة في أفريقيا .

وقد دلت التجارب المتحصلة بهذا الشأن على أن النجاح الذي أحرزته تلك المراكز والمعاهد، لم يكن واحداً في جميع الحالات، وإنما تفاوت بين واحدة وأخرى .

ومهما يكن من أمر تلك التجارب ، يمكن الادلاء بصواب

الفكرة التي قامت عليها تلك المراكز ، وبضرورة الانتبـاه إلى عدم فقدانها للطابـع الذي أنشئت على أساسه ، إذ أن الفشل الملاحظ بالنسبة لبعض المؤسسات التدريبية الاقليمية يعود بالدرجة الأولى إلى طغيان الطابـع الوطني عليها وتحولها من مركز اقليمي إلى مركز وطني للتدريب .

٢ ادارة التدريب

يتناول البحث في هذا الفصل الأمرين التاليين :

أولاً : الجهاز المسؤول عن إدارة التدريب .

ثانياً : الجهاز التعليمي الذي يتولى تنفيذ التدريب .

ثالثاً : بعض المسائل التي تثيرها ادارة البرامج التدريبية .

أولاً : الجهاز المسؤول عن ادارة التدريب

أشرنا في الفصل الأول من هذا القسم إلى أن التدريب بحد ذاته عملية إدارية ومؤسسية تتطلب وجود جهاز متخصص تحدد

صلاحياته بصورة واضحة وتمارس أعماله على أساس المسؤولية التي يجري توزيعها على جميع أفراده بصورة ملائمة .

ومهما كان التنظيم الذى يتم التدريب في إطاره فإن إدارة التدريب يجب أن تتم في مستوى الغاية المتوخاة منه ، والأهداف التي يسعى إلى تحقيقها .

على أن شكل الادارة يختلف باختلاف التنظيم الذي يجري اعتماده . فإدارة التدريب في معهد للادارة العامة تختلف عن الادارة التي تتولى التدريب في مراكز التدريب المنشأة في الوزارات والادارات .

وإذا كان من الممكن الاكتفاء بالنسبة لمراكز التدريب المشار إليها ، بالقول ، أن المسؤولية تقع على رئيس الوحدة أو المركز الذي يتولى التدريب ، وتتوزع على أفراد الجهاز الذي يعاونه في إدارته أو يسهم في تحقيقه ، فإن من الفائدة بمكان التوقف عند بحث الادارة في معاهد الادارة العامة بشيء من التفصيل .

١ – مدراء التدريب

المسؤولون عن التدريب ، وبالتالي من يضطلع بإدارته ،

يؤلفون فئة جديدة أو نوعاً جديداً في إطار الفئة التي تشمل خبراء الادارة العامة . وتسمية مدير التدريب التي أصبحنا نطلقها الآن على هؤلاء لم تظهر إلا بعد الحرب العالمية الثانية .

وفي الحقيقة يمكن القول بأن عملية اختيار هؤلاء ليست من الأمور السهلة ، وأن معظم الذين يشغلون تلك الوظيفة ،غالباً ما يكونوا غير مهيئين لها بصيرة كافية ، لأن التجارب التي تحصلت لهم قبل اشغالها لم تكن لتؤهلهم لمثل هذه الوظيفة الخطيرة.

إن الحاجة غدت ملحة لاختيار العناصر المؤهلة تأهيلاً كافياً لتلك الوظيفة ، فنجاح البرامج التدريبية يتوقف إلى درجة كبيرة على كفاءة العناصر التي تتولى وضعها وتحقيقها .

٢ – مجلس الادارة

إن السلطة المكلفة بمهمة الاشراف على إدارة المعهد غالباً ما تكون منوّطة بهيئة أو بمجلس إدارة أو لجنة إدارية .

ويختلف تأليف مجلس الادارة من مؤسسة لأخرى . وأن اهتمام وصلاحيات عضو المجلس أو الهيئة ينطوي بالتالي على تباين كبير .

ومهما يكن من أمر الدور الذي يلعبه الأعضاء ، فهو يتحدد في الأساس في مساندة جهود المدير والجهاز الاداري الذي يعاونه في علاقات المعهد مع المؤسسات الحكومية الأخرى وفي تخطيط البرامج والنشاطات التي تقرر تحقيقها .

٣ – اللجنة الاستشارية للدروس

غالباً ما تنشأ في معاهد الادارة العامة لجنة يجري تأليفها من الأشخاص العاملين في حقل التدريب أو الذين لهم علاقة به ، وغالباً ما يتحدد دور تلك اللجنة التي يفترض بها أن تضم النخبة من الاختصاصيين في شؤون التدريب والادارة ، في الحد الاستشاري للسلطة التي تمارسها . وفي اعتقادي لا يمكن أن نطلب من هذه اللجنة أن تضطلع بدورها بصورة فعالة ، طالما أن رأيها استشاري لا يلزم الادارة بشيء .

ثانياً : الجهاز التعليمي الذي يتولى تنفيذ التدريب

تأتي مكانة الجهاز التعليمي في أساس أي برنامج يمكن تقريره للتدريب ، وعلى وجوده وتوفر مؤهلاته يتوقف إلى حد كبير نجاح ذلك البرنامج وتحقيق مراميه ، وفي الواقع يمكن القول بأن

حاجة الإدارة الحديثة للموظفين المتخصصين الذين تكاثروا وتنوعوا في ملاكاتها ، من الأمور التي من شأنها أن تعقد مسؤولية أفراد الهيئة التعليمية وبالتالي المدربين وأن تقويها ، وأن طرق التعليم الحديثة والتقنيات الجديدة التي أخذت تلازم التدريب ، لم تعد لتسمح بوجود المدربين الهواة ، وقد أصبح على المدرب أن يكون ذا معرفة متخصصة عالية ، وهو لا يستطيع بدونها أن يحقق نجاحاً يذكر . وقد جرى التأكيد في أكثر من مناسبة علمية على ضرورة تدريب الأشخاص الذين يضطلعون بعمليات التدريب ، فبالإضافة إلى معرفته بطرق التدريب ، على الشخص الذي يتولى تلك المهمة، أن يتقن إدارة الجلسات التي يمكن أن تضم الموظفين الذين تقادموا في الادارة وتباعدوا عن مرحلة التعليم التي أمضوها في المدرسة أو الجامعة ، وأن يثير مجدداً في هؤلاء حب العلم ، والمعرفة ويقوي لديهم روح المبادرة والبحث .

وقد اتجهت معاهد الادارة العامة ومراكز التدريب إلى اتباع ثلاث طرق لايجاد جهازها التعليمي ، نوردها فيما يلي مع شيء من الايضاح .

١ – جهاز تعليمي متفرغ

لهذه الطريقة حسناتها وسيئاتها :

أ – الحسنات

– وجود جهاز مهني مؤهل للتدريب بما يتفق واحتياجات البرامج المقررة .

– بقاء أفراد الجهاز المتفرغ ، فضلاً عن قيامهم بمسؤوليات التدريب النظامي في متناول المتدربين والعمل معهم في مجالات عديدة .

– إن وجود جهاز متفرغ يساعد بصورة ملحوظة على إنجاح المحاولات الرامية إلى تطوير النشاطات الأخرى في المعهد ، كالأبحاث والاستشارات في الحالات التي يتولى المعهد فيها مثل هذه الأمور .

– غالباً ما يوجه أفراد الجهاز المتفرغ اهتمامهم إلى الأبعاد النوعية للبرامج . فينصرفوا إلى تطوير مناهج التعليم وتحسين الطرق المتبعة منهم في أداء أعمالهم.

ب – السيئات

– إن التركيز على إيجاد جهاز متفرغ ، يعتمد في الغالب على إعداد عدد معين من الأساتذة ضمن إطار محدد من الاختصاصات الأكاديمية والعلمية التي تكون ماثلة الحاجة عند إنشاء

المعهد ، وحتى يتمكن المعهد من الاحتفاظ بجهاز متفرغ لا بد له من نظام رسمي يؤمن بموجبه ضمان العمل واستمراره لمدربيه ، غير أن إعطاء مثل هذا الضمان قد يحد من قدرة المعهد على تكييف برامجه مع التغييرات التي تستجد في احتياجات الاعداد والتدريب على مر الزمن .

- إن المعاهد التي تعتمد اعتماداً كلياً على جهاز متفرغ ، تصبح بحاجة أكيدة إلى اعددا برامج لتطوير جهازها أو إعادة تدريبه ، لتأمين توافق جهازها مع احتياجات البرامج الاعدادية والتدريبية المستقبلة ، الأمر الذي يرتب عليها نفقات باهظة يصعب تأمينها .

- إن المخاوف التي يمكن إثارتها من الاكتفاء بالمدربين المتفرغين ، غالباً ما تنتج عن أن غالبية هؤلاء إن لم يكونوا جميعهم ، من الذين امتهنوا التدريب ولم تقم لهم علاقة وطيدة بواقع الادارة وممارسة أعمالها ، وهم ينصرفون بعامل النهج التعليمي الجامعي إلى الاكتفاء بمعالجة النظريات المجردة بعيداً ، عن التطرق إلى تطبيقاتها في واقع الأمور .

٢ – جهاز تعليمي غير متفرغ

مما لا شك فيه بأن الاعتماد على الأساتذة غير المتفرغين من

شأنه أن يوفر مجالاً واسعاً من القدرات الشخصية والاختصاص ، ومصدر قوة كبيرة للمعهد الذي يأخذ به . فالمعهد الذي ينجح في إنشاء العلاقات مع عدد كبير من الأساتذة الراغبين في التدريس بصورة غير متفرغة ، يكون قد أحرز قدراً كبيراً من المرونة في البرامج التي يقدمها ، وإذا كان لهـــذه العناصر أن يستفاد منها بصورة فعالة وأكيدة ، فلا بد للمعهد من جهـــاز مقتدر ومؤهل لتخطيط برامجه والتأكد بصورة حثيثة من تكامل إسهام الأساتذة غير المتفرغين .

وأما ما يمكن إثارته نتيجة للاكتفاء بالأساتذة غير المتفرغين ، الذين غالباً ما يكونوا من الموظفين العاملين في القطاع العام ، فناتج عن خطورة تقيدهم المطلق بالتطبيقات العاديـة المحدودة دون التطرق إلى تحليل النظريات المتصلة بالعلم الذين يدرسون في إطاره ، وكذلك عن عـدم استطاعتهم تكريس الوقت الكافي لأعمال البحث ومتابعة الطلاب ، نتيجة لالتزاماتهم الأصلية في نطاق الوظائف التي يتولونها .

٣ – جهاز تعليمي مزيج من الأساتذة المتفرغين والأساتذة غير المتفرغين

إن ما يتوقع من هذه الطريقة أن يتوفر عدداً من الأساتذة بإمكانهم المساعدة في نشاطات المعهد على نطاق واسع وأن تؤمن

بعض المرونة في برامج الإعداد والتدريب ، غير أن المشكلة التي تبقى ماثلة في هذا المجال إنما تكمن في دمج هذين النوعين من الأساتذة وتوحيد إسهامهم للاستفادة القصوى من خدماتهم ، ولا بد من الحرص على تقرير النسبة بينهما على ضوء ما يتوفر للمعهد من إمكانيات وما يستثبت وجوده من مؤهلات عند أفراد الجهاز التعليمي من النوعين .

ثالثاً : بعض المسائل التي تثيرها إدارة البرامج التدريبية

تثير إدارة التدريب بعض المسائل إن لم يكن بعض الصعوبات التي لا بد من حلها ، ولعل من الممكن إيراد تلك المسائل على النحو التالي :

١ – اختيار المتدربين وإلحاقهم

أظهرت الدراسة التمهيدية التي أُجريت في معرض تحضير الحلقة الدراسية التي نظمها مجلس الخدمة المدنية في لبنان عن معاهد الادارة العامة في الدول العربية خلال شهر شباط ١٩٧٢، أن جميع المؤسسات التدريبية في الدول العربية تقريباً تعتمد فيما تعتمده على الترشيحات التي تردها من الجهات الخارجة عنها ، كأساس لاختيار المرشحين وأن عشر مؤسسات لا تعتمد سوى الترشيحات كأساس .

ولعل من الضرورة بمكان أن نتساءل عما إذا كان استعمال الطرق الأخرى ، كالمباريات والامتحانات والمقابلات الشخصية من شأنه أن يؤمن اختياراً أفضل للمتدربين مما يمكن حصوله عن طريق الترشيح الخارجي عن المؤسسة ، وعما إذا كان ذلك يساعد بالتالي على اختيار العناصر التي يقتضي إلحاقها ببرامج الاعداد والتدريب .

إن البحث في موضوع إلحاق الطلاب يقتضي بداية ، التفريق بين الاعداد الذي يتم قبل دخول الوظيفة وبين التدريب الذي يتم بعد دخولها وخلال ممارستها .

فإذا كانت الترشيحات تؤلف عنصراً مهماً في مجال التدريب ، فلا يجوز اعتمادها بصورة مطلقة ، وتجريد المؤسسة أو الجهة المسؤولة عن التدريب من الصلاحيات التي تخولها دراسة هذه الترشيحات وتقدير ملاءمتها لحاجات وإمكانيات التدريب ، أو اعتمادها في اختيار العناصر التي تقرر إلحاقها فيما بعد ، للاختيارات التي تقررها على ضوء تلك الحاجات والامكانيات .

أما بالنسبة للاعداد ، فإن عملية الاختيار ، غالباً ما تتم على أساس المباريات أو الامتحانات التي يجري تنظيمها بطريقة أو بأخرى للأشخاص الذين يرغبون الالتحاق ببرامج الاعداد ، وإذا اعتمدت الترشيحات كطريقة للالتحاق فذلك يتم في بعض الحالات التي تتعلق بالمرشحين الأجانب الذين يفترض قبول إلحاقهم على هذا الأساس فقط .

بعد التفريق التي تم إيراده ، لا بد من إثبات بعض الحقائق التي يقتضي مراعاتها في مجال الالحاق .

الحقيقة الاولى

وتقوم على عدم إمكانية فصل عملية الاختيـــار وبصورة مطلقة عن الحاجات الحقيقية للإعداد والتدريب ، أو إجراؤه بمعزل عن الأفضليات التي يجب تقريرها في هذا النطـاق . ولا شك بأن احترام الأمر المذكور يؤثر بصورة مبـاشرة على عملية الاختيار وبالتالي على تحديد العناصر التي يمكن إلحاقهـــا في كل برنامج يراد تحقيقه .

الحقيقة الثانية

وتقوم على ضرورة فرض الشروط الخاصة بالعناصر التي يمكن إلحاقها بالبرامج المقررة ، الأمر الذي يساعد على تأمين ترشيـح العناصر المؤهلة دون غيرها .

الحقيقة الثالثة

وتقوم على ضرورة اعتماد طريقة محددة وواضحة في إجراء عملية الاختيار ، إذ لا يجوز تحقيق الاختيار بطرق تحيطهـــا الغموض والابهام أو تكون عرضة للتغيير والتبديل عنـد كل برنامج يراد تحقيقه .

وتقوم على عدم جواز إبقاء الادارات المعنية بالبرامج التي يراد تحقيقها بعيدة عن عمليات الاختيار ، وإذا كان من المسلم به لفائدة البرنامج أن تترك المسؤولية الأخيرة في تقرير الاختيار وطرق إجرائه للجهات المختصة في أجهزة الاعداد والتدريب ، فإن من الفائدة بمكان أن تشترك الادارات المعنية بإبداء رأيها حول الطرق التي يمكن اعتمادها لتحقيق الاختيار المذكور .

٢ – العلاقة بين التدريب وبين نسبة التجدد في الوظيفة العامة

إن الإدارة السليمة لشؤون الموظفين ، تأخذ بعين الاعتبار وبصورة حتمية التقديرات العائدة للوفيات ولحالات عدم الأهلية بسبب المرض وحالات انتهاء الخدمة . والإدارة تتحمل بصورة مستمرة عملية التجدد في إطار موظفيها . وإذا كنا نلاحظ في البلدان الصناعية المتقدمة بأن نسبة التجدد في الوظيفة تتدنى بعامل التماثل في ظروف العمل والأجور بين القطاعين الخاص والعام حتى تصل إلى نسبة تتراوح بين ثلاثة وخمسة بالمئة . فإن ما نلاحظه ، عندما لا تتوفر للعاملين في القطاع العام ما يمكن تأمينه في القطاع الخاص أن لجهة المكانة أو لجهة الرواتب ، هو ارتفاع نسبة التجدد بصورة كبيرة ، إذ أنها قد تصل إلى نسبة خمس وعشرين بالمئة .

إن تأثير ارتفاع نسبة تجدد الوظيفة العامة في مجال التدريب يتأتى عن أن نسبة الموظفين الجدد الذين يدخلون الوظيفة كل عام من شأنها أن تخلق الحاجة إلى تدريبهم ، ولا شك في أن ارتفاع الزيادة لا بد وأن يزيد من جهود المسؤولين عن التدريب ويعقد المهمة التي التزموا بتحقيقها .

٣ –العلاقة بين التدريب والترفيع

يعتبر الترفيع من أهم الحوافز الأساسية التي يجري تقريرها عادة لتشجيع الموظفين على الالتحاق ببرامج التدريب ، التي يجري تنظيمها على أساس الحاجات المستثبتة لديهم ، ولعل المسألة التي يمكن إثارتها في هذا المجال ، تقوم على عدم توفر امكانيات الترفيع في جميع المجالات .

والحقيقة التي لا يجوز إغفالها من قبل المسؤولين عن التدريب وكذلك من المتدربين ، هي أنه من الخطورة بمكان ، أن يصبح الترفيع الهدف الوحيد للتدريب ، والغاية الأساسية من إجرائه. فالحافز يجب أن يبقى على ما هو في الواقع ، وسيلة مهمة من وسائل التشجيع والتشويق ، ولا يجوز في أية حال أن يتعدى ذلك الإطار ، وإلا لأصبحت معاهد التدريب معاهد للترفيع ، لا يؤمها إلا من كان له الحق في ذلك أو من كانت لديه إمكانيات الوصول إليه .

٤ – تمويل التدريب

مما لا شك أن الأمكانيات المادية التي يقتضي تأمينها لمؤسسات الاعداد والتدريب ، غالباً ما تكون في البلاد الآخذة في النمو ، بعيدة عن طاقة الدولة وقدرتها . فإذا ما اعتبرنا بأن حاجات الاعداد والتدريب في البلاد المشار إليها ، قائمة بالقدر الذي تستدعيه مواجهتها لمقتضيات التنمية الشاملة التي تلتزم بتحقيقها، وما يستتبع ذلك من بناء إدارة حديثة مزودة بالعناصر البشرية المؤهلة ، تبينت لنا ضخامة المبالغ التي يقتضي تأمينها في حقل الاعداد والتدريب ؛ ولن نغالي في القول بأن عجز معظم تلك البلدان عن تأمين الأموال اللازمة يؤلف في كثير من الحالات العقبة الأساسية التي تحول بينها وبين تحقيق أي عمل مجدي في الحقل المذكور .

إن معالجة هذه المشكلة وإن كان من الممكن أن تتم بصورة جزئية عن طريق مساهمة المؤسسات الوطنية التي تستفيد من أعمال الاعداد والتدريب ، أو عن طريق التنسيق الذي يمكن تحقيقه بين نشاط مؤسسات الاعداد والتدريب نفسها ، فهو يتم وبصورة مهمة عن طريق الاستفادة من المساعدات التي تقدمها المنظمات الدولية والمؤسسات الأجنبية في الحقل المذكور .

ولا بد للبلدان التي تواجه مشكلة في هذا المضمار من أن

تولي تلك المصادر كبير اهتمامها ، وتقف على الطرق التي يقتضي سلوكها لتأمين المساعدات اللازمة [1].

---

١ - تبين ان اكثرية المؤسسات المدروسة في الحلقة التي نظمها مجلس الخدمة المدنية في بيروت خلال شهر شباط ١٩٧٢ عن معاهد الادارة العامة في الدول العربية ، تعمل على اساس الاعتمادات التي ترصد لها في موازنة الدولة او تعتمد بصورة اساسية على ما يرصد لها عن هذا الطريق ، وان هناك ثلاث مؤسسات تستفيد بقدر او بآخر من المساعدات الوطنية واربع مؤسسات وجدت طريقها الى الاستفادة من مساعدات المنظمات الدولية واربع مؤسسات من المنظمات والمؤسسات الاجنبية . في الواقع اذا استبعدنا مؤسستي الكافراد والمعهد العربي للعلوم الادارية من نطاق المقارنة في هذا المجال نظراً لوضعها الاقليمي ، تبقى هناك خمس مؤسسات فقط تستفيد من المساعدات الدولية او الاجنبية .

القسم الخامس

قياس فاعلية التدريب

١

صعوبة قياس فاعلية التدريب

إن من أصعب المهام التي يواجهها المسؤول عن التدريب يكمن فيما يلتزم بإجرائه بصورة دائمة من تقييم البرامج التدريبية وآثارها على المتدربين والادارة التي يتوزعون عليها أو يعملون في إطارها .

والصعوبة التي نحرص على تسجيلها في هذا المجال ، لا تعود فقط إلى الإبهام الذي ما زال يرافق مفهوم التقييم بالنسبة لفريق كبير من خبراء الادارة العامة، ولا تنحصر فيما يتوسله المسؤولون عن التدريب من طرق لتحقيقه ، وإنما تعود كذلك وبصورة أساسية إلى الغرض الذى يمكن تحديده للتقييم والأهداف التي يسعى إلى تحقيقها .

• ولعل من الفائدة بمكان أن نتعرض باديء ذي بـــدء لتلك الصعوبات بشيء من التفصيل .

١ – الصعوبات العائدة لمفهوم التقييم

إن عبارة قياس فاعلية التدريب التي تستعمل عادة في هذا المجال ،تفترض بداهة توفر العناصر الدقيقة والمعايير الثابتة التي من شأنها تأمين إجراء القياس المذكور بنسبة عالية من الدقة .

ولما كانت العناصر والمعايير المذكورة لم تتحصّل بعد في مجال التدريب ، من ذلك كان تأمين قياس فاعلية التدريب من الأمور التي يستحيل تحقيقها ، وغدا استعمال عبـارة التقييم أو تقدير النتائج ، بما له من دلالة ومفهوم واضح ، أقرب إلى واقع مـــا يمكن تحقيقه بالنسبة للتدريب .

٢ – الصعوبات العائدة لطرق التقييم

إن الصعوبة الكامنة بالنسبة للطريقة التي يمكن اعتمادهـــا لإجراء التقييم ، ترجع في الأساس لعدم إمكانية الاكتفاء بطريقة واحدة من الطرق المتيسرة في الموضوع ، وإلى ضرورة اعـتماد أكثرها معاً وفقاً للحالات المختلفة . وفي الواقع يمكن القول بأن تعدد الطرق التي يمكن اعتمادها وإن كان يشكل بالفعل صعوبة

يواجهها المسؤولون عن التقييم إلا أن تجاوزهـا منهم ليس بالأمر العسير .

وفي تصورنا ليست العبرة بتعدد الطرق أو تنوعها ، إنمـا العبرة كل العبرة في شمول الطريقة المختارة لمعظم العناصر التي يقوم عليها التقييم إن لم يكن لجميعها .

٣ ــ الصعوبات العائدة لغرض التقييم وأهدافه

يذهب البعض في مجال تحديدهم لأغراض التقييم وأهدافه إلى تعداد مجموعة من الأغراض والأهداف التي لا تعتبر أصلاً كذلك ، ولقد كان من نتائج ذلك التباس الأمر على بعض المسؤولين وضياعهم في متاهات الأهداف الخاطئة . ومهما يكن من أمر ذلك الالتباس، سنعمد إلى ذكر بعض الأهداف الأساسية للتقييم ونجملها على النحو التالي :

- تأمين المعلومات والعناصر اللازمة لاعتماد خطة التدريب وإقامة سلم الأولويات بالنسبة لاحتياجاته .
- تأمين الآراء الفاعلة لإظهار مكامن الضعف والقوة في البرامج التدريبية وطريقة تنفيذها بما يساعد تطويرها وتعديلها وفقاً لاحتياجات التدريب وعلى ضوء واقع المتدربين أنفسهم .

- تحليل الأهداف المقررة لخطة التدريب على أساس انطباقها على الحاجات التدريبية التي يجري تحديدها في البداية وما تتبلور عنه خلال تنفيذ الخطة أو بعد انتهائها .

ومهما يكن من أمر تلك الصعوبات التي قد تنشأ في معرض التقييم ، يبقى من الممكن التماس الوسائل التي يمكن استعمالها لتحقيق تقييم معقول للتدريب يرتكز في أساسه على الأغراض والأهداف المتوخاة من تحقيقه .

٢ العناصر التي يمكن اعتمادها لتقييم التدريب

تتوزع العناصر والمؤشرات التي يمكن استعمالها في مجال التقييم على أساس الجهات التي يعنيها التدريب أو تعنى به ، من مؤسسات تدريب تضطلع بمسؤولية إجراء التدريب وطلاب يتابعون برامجه وأساتذة ومدربين يتولون تحقيقه وإدارات تستفيد من نتائجه ، وعلى هذا لا بد للتقييم من أن يأخذ بعين الاعتبار الجهات الأربعة المذكورة ، لكي يكون التقييم في واقعه تعبيراً عن آرائها ووجهات نظرها .

١ ـ الامتحانات

يمكن اعتماد الامتحانات والتمارين وسيلة ذات فعالية لتقييم النتائج المتحصلة عند الطلاب من خلال تفهمهم للبرامج التي تم

إعطاؤها ودرجة ذلك التفهم . فقد يكون من الممكن الاستنتاج بنجاح عملية التدريب في نقل المعلومات التي تتناولها إحدى الدروس إلى جميع الطلاب، إذا جاءت علاماتهم في المستوى المعقول ، كما يمكن الاستنتاج بضرورة إقدام الأستاذ أو المدرب على إدخال بعض التعديلات المهمة على مادته لكي يتمكن من تعليمها لطلابه بصورة أفضل .

على أنه لا يجوز الاكتفاء بنتائج الامتحانات التي يخضع لها المتدربون خلال التدريب أو في نهايته، واعتبارها المؤشر القاطع على نجاح التدريب أو فشله ، ولا بد من اعتبار الامتحانات من المؤشرات التي تساعد على إجراء عملية التقييم .

وعلى هذا فإن ما نلاحظه عند بعض المؤسسات التدريبية ومعاهد الإدارة العامة ، من اقتصار عملها في مجال التقييم على الامتحانات أو التمارين الخطية التي تثقل بها كاهل الطلاب والمتدربين ، يحول دون وقوف تلك المؤسسات والمعاهد على حقيقة النتائج المتحصلة من تنفيذ برامجها التدريبية .

٢ – رأي الطلاب والمتدربين

إذا كان رأي الطلاب والمتدربين في برامج التدريب التي

تابعوها ، مما لا يجوز إغفاله ؛ فإن اعتماده بمعزل عن العوامل التي تؤثر فيه لا يخلو من المغالطة وعدم الواقعية .

فمع كون المسؤولين عن التدريب لا يلجؤون إلى طلبه إلا بعد انتهاء التدريب ، يبقى التساؤل وارداً بالنسبة لتجرد الرأي عن مجاراة الطلاب والمتدربين للمؤسسة والمدرب في مدح البرامج وتأكيد فعاليتها بدافع اللياقة أو التهذيب أو الخوف .

غير أن التساؤل هذا لا يعني انتفاء فائدة ذلك المؤشر في عملية التقييم ، فقد اتضح من الدراسة التقييمية التي أجراها المعهد الوطني للادارة والانماء لبرامج الاعداد في الدرجة العليا ، أن الأجوبة التي أعطاها طلابه بعد تخرجهم منه ،تضمنت عديداً من الملاحظات والانتقادات التي لم يتورع هؤلاء عن تسجيلها في الاستمارات التي وزعت عليهم . هذا مع العلم ، بأنه كثيراً ما يعلن المسؤولون عن التقييم عن حرية الطالب في أن لا يسجل اسمه على الاستمارة التقييمية التي يجيب عليها ، الأمر الذي يضمن إلى حد كبير حرية الطالب في إعطاء رأيه بعيداً عن أي تأثير أو ضغط .

٣ – اهتمام الطلاب والمتدربين بالبرامج التدريبية

إن الاهتمام الكبير الذي يمكن ملاحظته من الطلاب بالنسبة للبرامج التدريبية التي يلتحقون بها ، يكون بحد ذاته من

مؤشرات ونجاح تلك البرامج . فمواظبة الطلاب أو المتدربين على متابعة البرامج ودرجة إسهامهم الشخصي في إطارها ومستوى الأعمال التي يقوموا بإنجازها ، كلها أمور تدخل في إطار اهتمامهم وتعبر إلى حد كبير عن مدى مطابقة البرنامج على أوضاعهم وتلاؤمه مع احتياجاتهم .

٤ - رأي الأساتذة

إن الرأي الذي يعطيه أفراد الجهاز التعليمي من مدرسين ومدربين ، يؤلف في أهميته عنصراً أساسياً لا بد من الوقوف عليه في عملية التقييم ؛ سواء كان ذلك بالنسبة إلى البرامج التي يتولوا تحقيقها ، أو بالنسبة لإدارة تلك البرامج من قبل المسؤولين عن إدارة التدريب .

على أن أهمية هذا الرأي ، تتوقف على مدى ارتباط أفراد الجهاز التعليمي بالمؤسسة التي يجري فيها التدريب ، ومدى قربهم واتصالهم بالطلاب .

فالرأي الذي يمكن أن يعطيه الأستاذ المتفرغ الذي يكون مرتبطاً بمؤسسة التدريب بصورة دائمة وقائماً على اتصاله المستمر مع الطلاب ، غالباً ما يكون الرأي الذي يطابق الواقع ويستند إلى الحقيقة ، وبالتالي فاعلاً في عملية التقييم ، بخلاف الآراء التي يمكن أن يعطيها الأساتذة غير المتفرغين ، وتفتقر في كثير من الأحيان إلى الواقعية والشمول .

٥ – ملاحظة النتائج في واقع العمل

إن ملاحظة النتائج المتحصلة من التدريب، في واقع الوظيفة التي يمارسها الطالب بعد تخرجه وتعيينه في الادارة والمتدرب بعد انتهاء تدريبه وعودته إلى إدارته ، يشكل عاملاً مهماً يمكن اعتماده للحكم على نجاح البرامج أو فشلها .

إلا أن استثبات النتائج لا يشكل عملية سهلة في جميع الحالات، فإذا كان من الممكن إجراؤه بسهولة بالنسبة لفئة الوظائف الصغيرة التنفيذية ، فإن صعوبة تحقيقه تظهر بالنسبة للوظائف العليا ، حيث تتعدد مسؤوليات الموظف وتتشعب صلاحياته في مجال القيادة والتقرير .

هذا بالإضافة إلى الصعوبة التي تعرض في كثير من الأحيان عند التوجه للادارة المعنية وطلب رأيها والتعاون معها لتحقيق عملية التقييم .

٦ – عدد المستفيدين من برامج التدريب

كثيراً ما يلجأ إلى هذا العنصر في عمليات التقييم، فيعتبر شمول التدريب لعدد كبير من الموظفين ، واضطراد زيادة العدد سنة بعد سنة ، مؤشراً من مؤشرات النجاح . وفي الواقع إذا كان لا يجوز إغفال هذا العنصر ، فلا يمكن التسليم بصورة مطلقة بكونه مؤشر نجاح ، فإن ثمة عوامل أخرى يمكن أن نعزيها للادارة تؤثر في تحديد عدد الطلاب واضطراد الزيادة فيه .

إن ما أوردناه بالنسبة لتقييم التدريب من شأنه أن يسلط الأضواء على أهمية التقييم وضرورة إجرائه ؛ ولا شك في أن الإهمال في إجراء التقييم من شأنه أن يخفي الأخطاء ويحول دون إزالة تأثيرها العميق على فعالية ونجاح البرامج التي يجري تنفيذها.

كما أن مقارنة التجارب الحاصلة في البلدان المختلفة من شأنها أن تبين مكامن القوة والضعف في كل منها ، فلا يجوز في أية حال أن يتحدد العمل في نطاق التجربة الوطنية وحدها ، وإنما يقتضي أن تتفاعل التجارب الحاصلة في البلدان المختلفة في سبيل اعتماد الأفضل والأصوب .

الخاتمـــة

إن مفهوم الوظيفة العامة كما هو قائم حالياً ، يختلف تمام الاختلاف عما كان سائداً لسنين خلت ، فالوظيفة اليوم تلتزم بالتطور ، وتتصف بالانفتاح وتستدعي من صاحبها أن يتطور وينفتح بعمله و كفاءته على تلبية حاجاتها وقضاء متطلباتها ، ولا بد له من أن يساير بدرايته ومقدرته كل ما يستجد عليها ، ويسبق بإمكانياته جميع ما يطرأ على أساليب تحقيقها .

ولئن كان كافياً في الماضي البعيد ، أن ينتسب الشخص إلى عائلة أو طبقة ما ، لكي يولى مناصب الدولة ووظائفها ، أو غدا كافياً بعد ذلك أن يتسلح الموظف بشهاداته العلمية ، وأخلاقه وسيرته الحسنة ، لكي يضمن لنفسه سبيل النجاح ؛ لم يعد ذلك كل ما يطلب منه اليوم ، وإنما ظهرت الحاجة لأن يعد المواطن إعداداً خاصاً للوظيفة العامة ، ويزود بالمعرفة المتصلة بعلمها ، ويسلح بالقدرة والخبرة على تجاوز صعوباتها .

وفي الواقع باشرت الدولة في لبنان على هذا الأساس، اعتباراً من عام ١٩٥٩ ، حركة الإصلاح الإداري الواسعة ، التي تبلورت أهدافها فيما يلي :

أولاً : إبعاد الوظيفة العامة عن التأثيرات السياسية وما شا كلها من العوامل الخارجة عن مفهوم الإدارة الحديث ، وتحقيق الضمانات المعنوية والمادية الكفيلة بإبقاء الموظف بعيداً عن تلك التأثيرات .

ثانياً : فرض الشروط ، والمؤهلات العلمية ، للمرشحين لإشغال الوظيفة العامة ، بما يؤمن لديهم الكفاءة اللازمة لتولي أعمالها واعتماد المباريات أساساً للتعيين في ملاكات الإدارات والمؤسسات العامة .

ثالثاً : اعتبار إعداد موظفي الإدارات والمؤسسات العامة وتدريبهم ، من الأمور الأساسية التي يقتضي تحقيقها بالطرق العلمية الحديثة ، في سبيل تطوير مؤهلات الموظفين ، ورفع مستواهم المسلكي ، وتركيز قدرتهم على تولي وظائف الإدارة وتحقيق أعمالها .

ولعل من الفائدة بمكان أن نورد في جمالة هذه الخاتمة سرداً لأهم النتائج التي تحصلت خلال معالجة المواضيع المختلفة لهذا الكتاب .

١ ـ إن العنصر البشري في الإدارة يشكل العصب في تحريك نشاطها وتحقيق مخططاتها الانمائية ، ولا بد من إعداد ذلك العنصر إعداداً كافياً لخدمتها .

٢ ـ إن وظائف القطاع العام كوظائف القطاع الخاص تتطور مع الوقت ، وإن الأمور التي تستجد فيها أصعب من أن يدركها الموظف بمفرده ، فلا بد من تدريبه بصورة مستمرة خلال وجوده فيها .

٣ ـ ان الإدارة العامة علم لا بد من تلقينه لمن يتولى وظائف

القطاع العام ، وأن الوقت الذي كانت تتم فيه أعمال الموظف بقليل من الدراية وحسن التصرف قد انقضى ، وأصبح لزاماً على من يتولى ذلك أن يكون مؤهلاً بعلمه وتخصصه وخبرته .

٤ ـ إن أعمال الإعداد والتدريب يجب أن تتم في الأمور التي تتصل بواقع الوظيفة العامة وأصول تحقيقها ، ولا فائدة ترجى من تكديس المعلومات التي لا تمت إلى الوظيفة بصلة ، ولا بد من تقرير برامج الاعداد والتدريب على أساس الحاجة الحقيقية التي يتم تحديدها بصورة علمية واضحة .

٥ ـ إن إعداد الموظف وتدريبه يبعدان كثيراً عن مفهوم التدريس في الجامعات والمعاهد الأكاديمية ، فهي إرشاد الموظف من الأستاذ إلى ما استجد في علم الإدارة ، وتعاون فيما بينهما على تطبيق ذلك في واقع الأمور العائدة للوظيفة العامة ، واشتراك كل منهما على إيجاد الحلول الملائمة لمشاكل الإدارة والصعوبات التي تواجهها .

٦ ـ إن تقييم أعمال الإعداد والتدريب من الأمور التي يجب إجراؤها من وقت لآخر ، لأن إهمالها من شأنه أن يخفي الأخطاء ويحول دون إزالة تأثيرها العميق على فعالية ونجاح أعمال الإعداد والتدريب .

٧ – إن مقارنة التجارب الحاصلة في حقــل الإعداد والتدريب من شأنه أن يبين مكامن القوة والضعف في كل منهما ، فلا يجوز بأية حال أن يتحدد العمل في نطاق التجربة الوطنية وحدها ، وإنما يقتضي أن تتفاعل التجارب الحاصلة فيبلدان مختلفة ، في سبيل إعطاء الأفضل والأصوب .

مراجع الكتاب

1 — Manuel de Formation à la Fonction Publique, Publication des Nations Unies, 1967, Numéro de vente 66 II. H, 1.

2 — J.J. Ribas, Les services de la Fonction Publique dans le Monde. (Bruxelles : Institut International des Sciences Administratives, 1956).

3 — André Molitor, Les Sciences Sociales dans l'Enseignement Supérieur, Administration Publique (UNESCO — 1958).

4 — G. Langrod, (Table Ronde, Droit et Développement, Conseil de la Fonction Publique — Liban, 1968).

5 — Administratlon Publique et Développement Economique, (O.C.D.E., Paris, 1966, Session d'Etude Alcola 1965).

6 — Manuel d'Administration Publique, Publication des Nations Unies, (New York, 1964, Numéro de vente: 61. II. H. 2).

7 — L'Evolution de l'Aptitude administrative au Développement, Publication des Nations Unies, (New York, 1970 Numéro de vente : F. 69.II.H.2).

8 — Bernard Gournay, Introduction à la Science Administrative, (Librairie Armand Colin, Paris 1966).

9 — J.M. AUBY et autres, Traité de Science Administrative, (Mouton et Co., Paris 1966).

10 — Victor Silvera, La Fonction Publique et ses Problèmes Actuels, (Edition de l'Actualité Juridique, Paris 1969).

11 — A. Plantey, La Formation et le Perfectionnement des Fonctionnaires, 1944, p. 49.

ملحق الكتاب

معاهد الادارة العامة في
الدول العربية

يتضمن هذا الملحق عرضاً موجزاً عن معاهد الإدارة العامة القائمة في الدول العربية ، يتناول إنشاءها وإدارتها ، كما يتناول غاياتها وصلاحياتها وتمويلها . وقد تم وضع الملحق لارتباط معاهد الإدارة العامة بموضوع الكتاب ، ولغاية إعطاء القارىء العربي فكرة شاملة عما تم إنشاؤه من تلك المعاهد في الدول العربية حتى الآن .

أما تفاوت المعلومات التي تم إيرادها عن تلك المعاهد فيعود إلى كفاية أو ندرة المراجع المتوفرة عنها، وقد تم الحصول عليها من الوثائق التحضيرية العائدة إلى الحلقة الدراسية التي نظمها مجلس الخدمة المدنية في بيروت خلال شباط ١٩٧٢ حول أوضاع معاهد الإدارة العامة في الدول العربية .

المعهد العربي للعلوم الادارية

القاهـــرة

إنشاء المعهد

أُنشىء المعهد في نطاق المنظمة العربية للعلوم الادارية بناء على قرار الجمعية العمومية للمنظمة العربية للعلوم الادارية رقم١٨ تاريخ ١/٢/١٩٧٠ .

وحدد مقره الرئيسي في مدينة القاهرة ، وله أن ينشىء فروعاً ويباشر نشاطاً تدريبياً في المدن والعواصم العربية الاخرى بالاتفاق مع حكومات البلاد العربية .

(المادتان ١ و ٢ من نظام المعهد)

غاية المعهد

يعمل المعهد بوجه خاص على تحقيق الأغراض التالية :

أ – تنمية وإعداد القيادات والكوادر الإدارية في الدول والبلاد

العربية على أسس علمية حديثة تمكنها من تحمل أعباء التنمية الاقتصادية والاجتماعية .

ب ـ تحقيق التقارب بين الأفكار والمفاهيم والنظم والمصطلحات الادارية السائدة في الدول والبلاد العربية من خلال تنظيم اللقاءات بين القادة الاداريين العرب وإتاحة الفرص للتشاور وتبادل وجهات النظر .

ج ـ نشر الثقافة الإدارية في الوطن العربي .
(المادة ٣ من نظام المعهد)

مهمة المعهد

للمعهد في سبيل تحقيق أغراضه أن يمارس الأعمال التالية :

أ ـ تنظيم الدورات التدريبية للاداريين من أبناء الدول والبلاد العربية من المستويات الادارية المختلفة .

ب ـ التعاون مع مراكز التدريب ومعاهد الإدارة في الدول والبلاد العربية من أجل الارتفاع بمستوى النشاط التدريبي .

ج ـ التعاون مع الهيئات العلمية المتخصصة في العلوم الادارية والجامعات بالدول والبلاد العربية والأجنبية في تنظيم الدورات التدريبية والمؤتمرات والحلقات الدراسية لمناقشة

المشاكل الادارية الأساسية بالدول العربية ومحاولة إيجاد الحلول لها .

د – كما يقوم بالاشتراك والتعاون مع مركز البحوث ومركز التوثيق بما يلي :

١ – العمل على تكوين حصيلة من الحالات الواقعية والنماذج العملية التي تصف أساليب العمل الإداري في المؤسسات والمنشآت العربية .

٢ – إرسال البعثات من الأساتذة والباحثين والدارسين لإجراء الدراسات الميدانية في البلاد العربية .

٣ – نشر البحوث والدراسات التي يقوم بها أعضاء وهيئة التدريس بالمعهد والدارسين وغيرهم .

(المادة ٤ من نظام المعهد)

إدارة المعهد

يتولى إدارة المعهد مجلس إدارة يتألف من :

أ – مدير عام المنظمة العربية للعلوم الإدارية رئيساً

ب – مدير المعهد

ج – رؤساء الأقسام العلمية في المعهد أعضاء

(المادة ٥ من نظام المعهد)

يختص المجلس التنفيذي للمنظمة العربية للعلوم الإدارية بما يلي :

أ – رسم السياسة العامة للمعهد .

ب – إقرار الخطة التدريبية السنوية للمعهد ومتابعة تنفيذها .

ج – إقرار مشروع الموازنة إلسنوية والحسابات الختامية للمعهد.
د – إقرار النظام الداخلي للمعهد ويشتمل بوجه خاص على نظام هيئة التدريس ومكافآت التدريس وحضور المجالس للمعهد وأقسامه وفروعه ، ونظام التدريب والدراسة به .
هـ – متابعة وتقييم النشاط العام للمعهد والانجازات المحققة سنوياً .
ز – اعتماد التقارير المقدمة من مدير المعهد ورؤساء الأقسام العلمية به .

(المادة ٧ من نظام المعهد)

يختص مجلس إدارة المعهد بما يلي :

١ – متابعة تنفيذ مقررات المجلس التنفيذي .
٢ – إعداد خطط التدريب .
٣ – القيام بالواجبات التي ينيطها بها المجلس التنفيذي والتي يخولها له .
٤ – رفع التوصيات والمقترحات إلى المجلس التنفيذي عن كل ما من شأنه رفع مكانة المعهد وحسن سير العمل به .
٥ – اقتراح تعيين هيئة التدريس – على أن يتم تعيينهم من قبل السلطة المختصة طبقاً للأنظمة واللوائح النافذة .

(المادة ٨ من نظام المعهد)

يعين المجلس التنفيذي للمنظمة العربية للعلوم الادارية بناءعلى اقتراح مدير عام المنظمة مديراً للمعهد .

(المادة ٩ من نظام المعهد)

يختص مدير المعهد بما يلي :

تصريف أمور المعهد وإدارة شؤونه العلمية والإدارية والمالية في حدود السياسة المقررة وفقاً لأحكام النظام واللوائح والقرارات المعمول بها ، وله على الأخص :

١ – الإشراف على إعداد الخطة التدريبية للمعهد .

٢ – الإشراف على جميع الأجهزة الفنية والإدارية بالمعهد .

٣ – الاشراف على سير برامج التدريب وغيرها من أنواع النشاط العلمي التي يقوم بها المعهد .

٤ – إعداد مشروع الموازنة والحساب الختامي .

٥ – تمثيل المعهد أمام الغير .

٦ – إعداد تقرير سنوي عن أعمال المعهد وعرضه على اللجنة الادارية تمهيداً لعرضه على مجلس الادارة .

(المادة ١٠ من نظام المعهد)

ميزانية المعهد

يكون للمعهد ميزانية ملحقة بميزانية المنظمة العربية للعلوم الادارية تشمل جميع الايرادات المنظور تحصيلها والمصروفات المقدر صرفها خلال السنة المالية .

وتتبع السنة المالية للمعهد في بدايتها ونهايتها التواريخ المقررة للمنظمة العربية للعلوم الادارية .

(المادة ٢٢ من نظام المعهد)

المعهد
الوطني للادارة والانماء
بـــيروت

إنشاء المعهد

أُنشىء المعهد الوطني للادارة والإنماء في الجمهورية اللبنانية ، عملاً بالمرسوم الاشتراعي رقم ١١٤ تاريخ ١٩٥٩/٦/١٢ ، وقد كانت تسميته عند إنشائه « معهـــد الإدارة العامة » إلا أن التطورات التي رافقت أهداف المعهد وتناولت صلاحياته أدت إلى تغيير تسميته ، فأصبحت كما هي أعلاه .

يقوم المعهد الوطـني للادارة والانمـاء في إدارة الاعـداد والتدريب إحدى الادارتين اللتين تؤلفان مجلس الخدمة المدنية ، وقد جاء تنظيمه بالتالي في إطار التنظيمات الادارية التقليدية، لا علاقـة له بالجامعة ، أو بغيرها من المؤسسات التعليمية الوطنية الأخرى .

غاية المعهد

لم ينص القانون صراحة على تحديد غايات المعهد ، إلا أن ذلك لا يحول دون إظهارها من مجمل النصوص المتعلقة بالمعهدوعلى النحو التالي :

- تهيئة المواطن اللبناني للوظيقة العامة ، وتزويده بالمعرفـــة المتصلة بعملها ، وتسليحه بالقدرة على تجاوز صعوباتها .
- تأمين الكفاية المهنية والعلمية عند الموظف على ضوءالتطورات المستجدة على وظيفته ومقتضياتها .

مهمة المعهد

حددت مهمة المعهد على النحو التالي :

أ – إعداد الأشخاص الذين يتهيأون للمراكز الإدارية والمراكز الداخلة في حقل الانماء ، في الإدارات والمصالح المستقلة والبلديات وسائر المؤسسات العامة .

ب – تدريب الأشخاص العاملين في المراكز المذكورة في الفقرة أ .

ج – تنظيم الاجتماعات والحلقات الدراسية المحلية والدولية التي تضم الموظفين وغيرهم من اللبنانيين والأجانب في المواضيع الإدارية والإنمائية .

د – تنظيم الأبحاث والتحقيقات والدراسات في مختلف المشكلات التي تعرض في حقل الادارة العامة والانماء ، وإصدار النشرات والكتب والمجلات وسائر المطبوعات ، والاشتراك مع الدول والمؤسسات الأخرى في تبادل المعلومات بشأن التطورات الحديثة في الادارة العامة والانماء .

(المادة الأولى من نظام المعهد المصدق بالمرسوم رقم ٤٨٠٠ تاريخ ٢٥ تموز ١٩٦٠ وتعديلاته) .

إدارة المعهد

يتولى شؤون المعهد مجلس إدارة يتألف من هيئة مجلس الخدمة المدنية على النحو التالي :

رئيس مجلس الخدمة المدنية	رئيساً

رئيس إدارة الموظفين .
رئيس إدارة الاعداد والتدريب   عضوين
(مدير المعهد)

(المادة ١٢٦ من نظام المعهد)

يؤلف مجلس الإدارة السلطة التقريرية للمعهد وهو يتولى بصورة خاصة تقرير حاجة الادارات العامة إلى الاعداد والتدريب ، كما يتولى وضع نظام المعهد وأنظمة التدريب والاعداد والتخصص في الخارج .

يتولى رئيس إدارة الاعداد والتدريب إدارة المعهد بصفته مديراً له ، وهو المسؤول بإشراف مجلس الادارة عن تنظيم المعهد وتأمين سير العمل فيه ، وله جميع الصلاحيات التي ينيطها القانون بالمدير العام .

(المادة ١٢٩ من نظام المعهد).

للمعهد مدير للدروس ، يتولى تحت سلطة مدير المعهد وبمعاونة مراقبي الدروس الأمور التالية :

فيما يتعلق بالتمارين : تحضيرها وتنظيمها ومراقبتها .
فيما يتعلق بالدروس : اقتراح تنظيمها .
فيما يتعلق بالمناهج : الاشتراك في إقرارها .

تعاون مدير المعهد لجنة استشارية للدروس مهمتها اقتراح مناهج الدروس والمحاضرات والامتحانات ، وهي تتألف من :

- رئيس إدارة الاعداد والتدريب (مدير المعهد). رئيساً
- رئيس إدارة الابحاث والتوجيه.
- رئيس مصلحة الاعداد والتدريب (مدير الدروس) .
- ثلاثة ممثلين عن الادارات العامة أحدهم من وزارة التصميم العام على أن يكون من موظفي الفئة الثانية على الأقل .
- استاذ جامعي يؤخذ من بين أعضاء الهيئة التدريسية في المعهد .
- ثلاثة ممثلين عن المؤسسات الخاصة التجارية والصناعية والمالية والزراعية.

أعضاء

(المادة ٣٦ من المرسوم رقم ٨٣٣٧ تاريخ ٣٠ كانون الأول ١٩٦١ المتعلق بتنظيم مجلس الخدمة المدنية) .

موازنة المركز

يتم لحظ الاعتمادات العائدة للمعهد في موازنة مجلس الخدمة المدنية في إطار الموازنة العامة للدولة .

معهد الادارة العامة

عمان

إنشاء المعهد

أُنشيء معهد الادارة العامة في المملكة الأردنية الهاشمية عملاً بالقانون رقم ٢ لسنة ١٩٦٩ ، كمؤسسة عامة تتمتع بالشخصية الاعتبارية والاستقلال الاداري والمالي . وقد نص قانون المعهد على انتقاله بعد خمس سنوات إلى الجامعة الأردنية ليصبح جزءاً منها ، لتطوره ولتستخدمه بما يحقق الغايات والأهداف التي تراها مناسبة وفقاً لقانون الجامعة وأنظمتها ، وقد اشترط القانون استمرار الجامعة على القيام بتنفيذ أحكام قانون المعهد الخاصة بتحقيق الأهداف والبرامج التدريبية المتوخاة منه .

غايات المعهد

حددت غايات المعهد في الارتفاع بمستوى كفاية الموظفين العاملين في الدولة وفي المؤسسات الخاصة ، بإعدادهم إعداداً علمياً وعملياً ، وتحسين مستواهم الثقافي والمسلكي لتمكينهم من تحمل مسؤولياتهم بكفاية وفاعلية على نحو يكفل الارتفاع بمستوى الإدارة وبدعم قواعد التنمية الاقتصادية والاجتماعية .

مهمة المعهد

حددت مهمة المعهد على النحو التالي :

أ — الدعوة لعقد مؤتمرات التنمية الادارية للمستويات العليا من موظفي الدولة وإقامة ندوات لدراسة المشاكل الادارية واقتراح الحلول المناسبة لها .

ب — وضع وإدارة وتنفيذ البرامج المتخصصة التي تحتاج إليها

الوزارات والدوائر المختلفة .

ج – إجراء البحوث والدراسات الادارية العلمية والعملية ، وتوجيهها والاشراف عليها بالتعاون مع المسؤولين في الوزارات والدوائر الحكومية وفروعها عندما يكون البحث ميدانياً بأي منها .

د – جمع وتبويب وتصنيف التشاريع الادارية والوثائق والنشرات الرسمية المتعلقة بالشؤون الإدارية .

ه – إعداد وإصدار النشرات والبيانات الادارية وتبادلها مع الجهات المعنية بالمملكة وبالدول العربية ، وغيرها من الدول بما في ذلك أعمال المسح الاداري وتقييم الدراسات التي تتعلق بالبحوث والنشاطات الادارية وكل ما يساعد على النهوض بالإدارة ويعمل على تطويرها في المملكة .

و – الدعوة لمؤتمرات عربية وإقليمية بالمملكة في شؤون الإدارة العامة والاشتراك في مثيلاتها بالخارج .

ز – تشجيع البحوث العلمية والعملية في شؤون الادارة وتقرير المنح الدراسية والمكافآت المحققة لهذا الهدف .

ح – التوصية بإيفاد مبعوثين للدراسات العلمية والتدريب العملي.

ط – قبول الدارسين والمدرسين للغايات الثقافية والتدريبية من الدول العربية وغيرها من الدول على أساس التبادل أو المعاملة بالمثل كلما كان ذلك ممكناً .

ي – القيام بالدراسات في الوزارات والدوائر الحكومية وأقسامها المختلفة للتأكد على مدى تطبيق المعلومات والمهارات والخبرات التي حصل عليها المتدربون وفاعليتها من الناحية العملية .

ك – إعداد تقرير سنوي يرفع لمجلس الوزراء عن نشاطات المعهد وإنجازاته .

إدارة المعهد

يتولى شؤون المعهد مجلس إدارة مؤلف من رئيس وسبعة أعضاء على الوجه التالي :

رئيس ديوان الموظفين	رئيساً
وكيل ديوان الموظفين	أعضاء
وكيل وزارة التربية والتعليم	أعضاء
مدير دائرة الموازنة	أعضاء
ممثل عن رئاسة الوزراء من الدرجة الأولى فما فوق	أعضاء
ممثل عن الجامعة الأردنية	أعضاء
ممثل عن مجلس الاعمار	أعضاء
مدير المعهد	

وهذا المجلس يؤلف السلطة المهيمنة على شؤون المعهد وتصريف أموره ، وللمجلس أن يضع ما يلزم من التعليمات لضمان حسن سير العمل وفقاً لقانون المعهد وهو يختص بما يأتي :

أ – وضع وإقرار السياسة العامة للمعهد والإشراف على تنفيذها واستعراض التقدم الذي يحرزه المعهد ووضع خططه وبرامجه .

ب – وضع التعليمات المتعلقة بطريقة سير العمل من النواحي الفنية والمالية بشكل يضمن استخدام أمواله للغايات المخصصة لها .

ج – وضع قواعد منح الإعانات والمكافآت لتشجيع البحوث والدراسات الادارية وأية أنواع أخرى من نشاطات المعهد.

د – ايفاد مندوبين عن المعهد لحضور المؤتمرات الادارية والقيام بالزيارات العلمية للخارج .

ه – قبول الهبات والإعانات والمنح الدراسية .

و – إدارة أموال المعهد واستثمارها .

ز – إقرار ميزانية المعهد وحسابه الختامي .

للمعهد مدير يعين بقرار من مجلس الوزراء وهو الرئيس التنفيذي للمعهد وجهازه التنفيذي، والمسؤول عن تنفيذ السياسة التي يضعها مجلس الإدارة وعن إدارة المعهد وعن جميع الأمور المتعلقة بالمعهد غير المناطة صراحة بموجب قانونه صراحة بمجلس الادارة .

لمجلس الوزراء بناء على اقتراح مجلس الادارة أن يضع الأنظمة الخاصة بالامتحانات واختيار هيئة التدريس والباحثين والمبعوثين وغيرها من الأمور اللازمة التي تبين مواد الدراسة وتوزيعها على الفترات الدراسية وغير ذلك مما يتصل بالدراسة .

موازنة المعهد

تتكون ايرادات المعهد وأمواله من :

أ – الاعتمادات التي تخصص له في ميزانية الدولة .

ب – الهبات والاعانات والمنح والوصايا .

ج – الموارد الأخرى التي يقرر مجلس إدارة المعهد إضافتها إلى أمواله .

معهد الادارة العامة
الريـــاض

إنشاء المعهد

أُنشيء معهد الادارة العامة في المملكة العربية السعودية عملاً بالمرسوم الملكي رقم ٩٣ تاريـــخ ١٣٨٠/١٠/٢٤ هـ الموافق في ١٩٦١/٤/١٠م والمعدل بالمرسوم الملكي رقم م/٣٩ تاريخ ١٣٨٦/٩/١ والمرسوم الملكي رقم م/٥ تاريخ ١٣٩٠/٦/٢٧ هـ . كهيئة مستقلة له الشخصية الاعتبارية وأُلحق إدارياً بوزارة الماليـة والاقتصاد الوطني ، على أن يكون مقره الرئيسي مدينة الرياض مع جواز إنشاء فروع له في المملكة .

(المادة ١ من نظام المعهد)

غايات المعهد

حددت غايات المعهد في رفع كفاية موظفي الدولة وإعدادهم علمياً وعملياً لتحمل مسؤولياتهم وممارسة صلاحياتهـم على نحـو يكفل الارتفاع بمستوى الادارة ويدعم قواعد تنمية الاقتصاد الوطني .

وكذلك بالاسهام في التنظيم الاداري للادارة الحكوميـــة وتوثيق الروابط الثقافية في مجال الادارة العامة .

(المادة ٢ من نظام المعهد)

مهمة المعهد

حددت مهمة المعهد في إطار ما يمارسه من صلاحيات على النحو التالي :

١ – وضع وتنفيذ برامج تعليمية وتدريبية للمستويات الوظيفية المختلفة .

٢ – إجراء البحوث والدراسات الإدارية العلمية وتوجيهها والإشراف عليها بالمعهد وبالتعاون مع المسؤولين في الوزارات والمصالح وفروعها عندما يكون البحث ميدانياً بأي منها .

٣ – جمع وتبويب وتصنيف الوثائق الإدارية بالمملكة .

٤ – القيام بعقد مؤتمرات التنمية الادارية للمستويات العليا من موظفي الدولة .

٥ – الدعوة لمؤتمرات عربية وإقليمية ودولية بالمملكة في شؤون الادارة العامة والإشتراك في مثيلاتها بالخارج .

٦ – نشر البحوث والبيانات الادارية وتبادلها مع الجهات المعنية بالمملكة وبالدول العربية وغيرها من الدول .

٧ – تشجيع البحوث العلمية في شؤون الادارة وتقرير المنح الدراسية والمكافآت المحققة لهذا الهدف .

٨ – إيفاد بعوث علمية وتدريبية في الشؤون الادارية لينتفع بأعضائها في التدريس بالمعهد ورفع الكفاية الادارية بين الموظفين .

٩ – قبول دارسين من أبناء الدول العربية .

(المادة ٣ من نظام المعهد)

ادارة المعهد

يتولى شؤون المعهد مجلس ادارة يعتبر السلطة المهيمنة على شؤون وتصريف أموره وله كافة الصلاحيات اللازمة لتحقيق

أهدافه وله بوجه خاص :

١ – وضع السياسة العامة للمعهد ومراقبة تنفيذها .

٢ – إصدار القرارات واللوائح التنفيذية الخاصة بنظام سير العمل بالمعهد من النواحي الفنية والادارية والمالية .

٣ – وضع القواعد الخاصة بالابتعاث والمنح العلمية والعملية والإجازات الدراسية .

٤ – منح الاعانات والمكافآت لتشجيع البحوث والدراسات الإدارية .

٥ – إيفاد مندوبين عن المعهد لحضور المؤتمرات والقيام بالزيارات العلمية للخارج .

٦ – تعيين كبار موظفي الادارة والتدريس والبحوث بالمعهد وتحديد مرتباتهم والبت في ترقياتهم وعلاواتهم ونقلهم وندبهم وإعارتهم وإنهاء خدماتهم وذلك دون الرجوع إلى ديوان الموظفين .

٧ – وضع قواعد منح المكافآت عن أنواع نشاط المعهد المختلفة وتحديد فئاتها .

٨ – قبول الهبات والاعانات والوصايا والمنح الدراسية .

٩ – الموافقة على مشروع ميزانية المعهد وحسابه الختامي .

١٠ – لمجلس الادارة حق تفويض سلطاته وصلاحياته لمدير المعهد .

(المادة ٥ من نظام المعهد)

يشكل مجلس إدارة المعهد على النحو التالي :

وزير المالية والاقتصاد الوطني رئيساً

وكيل وزارة المالية والاقتصاد الوطني
وكيل وزارة المعارف
وكيل جامعة الرياض } أعضاء
مدير عام ديوان الموظفين
مدير عام معهد الادارة العامة

(المادة ٤ من نظام المعهد)

للمعهد مدير عام يعين بقرار من مجلس الوزراء وبناء على ترشيح مجلس الادارة .

(المادة ٨ من نظام المعهد)

وهو يتولى إدارة المعهد وتصريف شؤونه ويختص بما يلي :

١ – تمثيل المعهد في صلاته بالغير .
٢ – تنفيذ قرارات مجلس الادارة .
٣ – اقتراح خطط وبرامج المعهد وتنفيذها والاشراف عليها بعد موافقة مجلس الادارة .
٤ – ندب من يتولى أعمال سكرتارية مجلس الادارة من بين موظفي المعهد .
٥ – إعداد مشروع ميزانية المعهد وحسابه الختامي .
٦ – الترخيص بالصرف في حدود اعتمادات الميزانية .
٧ – تعيين موظفي خارج الهيئة وموظفي داخل الهيئة من المرتبة السادسة فما دون وذلك وفقاً للوائح الادارية التي يصدرها مجلس الادارة .
٨ – اقتراح اللوائح والقرارات التنفيذية الخاصة بنظـــام سير

العمل بالمعهد ورفعها لمجلس الادارة لمناقشتها والتصديق عليها.

موازنة المعهد

للمعهد ميزانية خاصة تدرج تحت فصل مستقل ضمن ميزانية الدولة. (المادة ١٠ من نظام المعهد)

تتكون واردات المعهد من :

١ – الاعتمادات التي تخصص له في ميزانية الدولة .

٢ – الهبات والإعانات والمنح والوصايا .

٣ – المواد الأخرى التي يقرر مجلس الادارة بالمعهد إضافتها إلى أمواله .

(المادة ١١ من نظام المعهد)

أما المنح والإعانات التي يقرر مجلس الادارة قبولها من الهيئات الأجنبية والدولية فتدرج في حساب خاص بالمعهد وتصرف في الأغراض المخصصة لها ووفقاً للشروط التي يحددها مجلس الادارة.

المركز القومي للاستشارات والتطوير الاداري

بغـــداد

إنشاء المركز

أنشيء المركز القومي للاستشارات والتطـوير الاداري في الجمهورية العراقية عملاً بالقانون رقم ١٨٦ لسنة ١٩٧٠ ، كمؤسسة شبه رسمية ، يرتبط بمجلس التخطيط وله شخصية معنوية تؤهله التمتع بجميع الحقوق والصلاحيات اللازمة لتحقيق أغراضه .

وقد حـل المركز القومي للاستشارات والتطوير الإداري محل مركز تطوير الإدارة الصناعية الذي كان قائماً اعتبـاراً من شهر كانون الثاني ١٩٦٣ .

ويذكر في هذا المجال أن إنشاء المركز قـد جاء نتيجة لاتفاقية جديدة عقدتها الحكومة العراقية مع الأمم المتحدة يقوم بموجبها برنامج التنمية التابع للأمم المتحدة على تقديم معونة فنية للمركز مدتها خمس سنوات وبكلفة (٩٠٠،٠٠٠) دولار على شكل خبراء (٣٣٦شهر / رجل)ومعدات وأجهزة ومطبوعات وزمالات تدريبية للعراقيين العاملين في المركز بمعدل(١٥)زمالة لمدة (١٢شهراً/رجل) في مختلف الاختصاصات .

غايات المركز

يسعى المركز لتحقيق الأغراض التالية :

أ ـ القيام بالدراسات والبحوث الاقتصادية والفنية والادارية والمهنية مما له علاقة بعمليات التنمية القومية .

معهد
الادارة العامة والسكرتارية
صنعاء

انشاء المعهد

أنشىء معهد الادارة في الجمهورية العربية اليمنية عملاً بقرار رئيس الجمهورية المؤرخ في ١٩٦٣/٨/١٦ ، وقد أعطي الشخصية الاعتبارية والذمة المالية المستقلة وألحق بالمجلس التنفيذي . ثم ألحق عملاً بالقرار الجمهوري رقم ٥٤ لعام ١٩٧٠ بالهيئة العامة للخدمة المدنية ، وأعطيت له ميزانية ملحقة بميزانية الهيئة المذكورة ، كما أصبح اسمه عند ذلك « معهد الادارة العامة والسكرتارية » .

مهمة المعهد

١ – إعداد الموظفين إعداداً علمياً على نحو يكفل الارتفاع بمستوى الادارة في دواوين الحكومة والوصول بالدارسين إلى المستوى المناسب لأداء العمل والرفع من مستوى الكفاية الانتاجية بين الموظفين وزيادة الخدمات الحكومية بوجه عام.

٢ – خلق طاقة بشرية تتميز بالدقة والخبرة المحنكة في مجال العمل الحكومي .

٣ – تحسين وسائل القيام بالأعمال الحكومية ، كماً وكفاءة .

٤ – تنمية خبرات الموظفين ومهاراتهم في استخدام أساليب العمل الحديثة .

٥ – إحاطة الموظفين بأهمية العمل الذي يقومون به ومسؤولياتهم بالنسبة للجمهور وبالنسبة لزملائهم داخل دواوين الحكومة .

٦ – إيجاد روح التعاون والتفاهم والعلاقات الإنسانية بين الموظفين.

٧ – تنظيم الأجهزة الإدارية دواوين الحكومة تنظيماً يكفل السير بالعمل سيراً مثالياً .

٨ – القيام بإجراء البحوث المتعلقة بالمشاكل الادارية القائمة في دواوين الحكومة بغية ايجاد الحلول العلمية والتوصيات المناسبة للحد من هذه المشاكل .

٩ – إصدار كتيبات ونشرات عن الشؤون الادارية والمالية وعمل البحوث المتعلقة بها .

يتولى شؤون المعهد مجلس إدارة مؤلف على النحو التالي :

رئيس الهيئة العامة للخدمة المدنية رئيساً

وكيل التدريب في الهيئة العامة للخدمة المدنية } عضوين
مدير عام المعهد

مجلس إدارة المعهد هو السلطة العليا المهيمنة على شؤونه وتصريف أموره وله على الأخص :

أ – إقرار السياسة العامة للمعهد وتنفيذها .

ب – وضع برامج التدريب ومستوياته .

ج – وضع اللوائح الخاصة بموظفي المعهد وترقيتهم وعلاواتهم ومكافآتهم وتأديبهم .

د – ترشيح أعضاء هيئة التدريس .

ه – قبول الهبات والوصايا والمعونات المالية التي تساهم بها

رئيس مجلس إدارة المركـــز القومي للبحوث الاجتماعية والجنائية .

مدير معهد التخطيط القومي.

عميد معهد الدراسات والبحوث الاحصائية بجامعة القاهرة.

عميد كلية الاقتصاد والعلوم السياسية بجامعة القاهرة

نواب مدير المعهد .

« عدد لا يزيد عن خمسة أعضاء من القادة الاداريين المهتمين بالدراسات الادارية أو العلميين أو المهنيين المشتغلين بها يعينون بقرار من رئيس المجلس لمدة سنتين قابلتين للتجديد » .

يعاون مجلس الإدارة في مباشرة اختصاصاته الفنية لجان استشارية يصدر بتشكيلها قرار من مجلس الادارة بنـاء على توصية رئيس مجلس الادارة من بين أعضاء الجهاز الفني المعهد المنصوص عليهم في المادة ٨ أو من الشاغلين لوظائف معادلة في مجـال التخصصات المتصلة بنشاط المعهد .

يعين مدير المعهد بقرار من رئيس الجمهورية بناء على ترشيح رئيس مجلس الادارة ويختص بالإشراف على تطبيق السياسة العامة للمعهد وتنفيذ القرارات التي يصدرها مجلس الادارة ، وله في سبيل ذلك اختصاصات عميد الكلية وفقاً لما نصت عليه اللائحة التنفيذية لقانون تنظيم الجامعات المشار إليـــه ويجوز بناء على توصية مدير المعهد أن يعين مجلس الإدارة نواباً للمدير يعاونوه في القيام باختصاصاته – ويجوز للمدير أن يفوضهم في ممارســة بعض هذه الاختصاصات .

موازنة المعهد

يكون للمعهد موازنة خاصة شاملة لإيراداته ومصروفاته ، وتتكون موارد المعهد من الاعتمادات المخصصة له في ميزانية الدولة ومن المنح المالية والهبات والوصايا التي يوافق مجلس الادارة على قبولها ، ومن مقابل الخدمات التي يؤديها المعهد إلى الغير في مجالات تخصصه .

(المادة التاسعة من قرار إنشاء المعهد)

معهد الادارة العامة

الخرطوم

إنشاء المعهد

أنشىء معهد الإدارة العامة في جمهورية السودان الديموقراطية عملاً بقرار مجلس الوزراء رقم ٨٠٠ تاريخ ١٢/٣/١٩٦٠ ، بناء على توصية لجنة الإنشاء والتعمير ووزير المالية والاقتصاد، كمؤسسة تتمتع باستقلال ذاتي نسبي يتبع وزارة التخطيط وكمشروع مشترك بين جمهورية السودان والأمم المتحدة، وقد ربط اعتباراً من سنة ١٩٧٢ بوزارة الخدمة العامة والإصلاح الإداري .

مهمة المعهد

حددت مهمة المعهد في ثلاثة اختصاصات على النحو التالي :

أ ـ التدريب على جميع مستويات الخدمة العامة بفرض رفع الأداء والكفاية للعاملين ، وذلك بتعريفهم على الوسائل الادارية الحديثة وتطوير الأساليب وتبسيطها في دواوين الحكومة .

المدرسة الوطنية للادارة

تونس

إنشاء المدرسة

أنشئت المدرسة التونسية للادارة عملاً بالمرسوم الصادر في ٣ شباط ١٩٤٩ ، وقد جرى إعادة تنظيمها عملاً بالمرسوم الصادر في ٢١ حزيران ١٩٥٦ الذي ألغي بالمرسوم رقم ٦٤–٤٤ الصادر في ٣ تشرين الثاني سنة ١٩٦٤ ، وقد أخذت بموجبه تسميتها الحالية المذكورة أعلاه . نص المرسوم الأخير على اعتبار المدرسة الوطنية للادارة مؤسسة عامة ذات شخصية معنوية واستقلال مالي ، ترتبط بالوزير الأول .

مهمة المدرسة

حددت صلاحيات المدرسة في الأمور التالية :

أ – إعداد العناصر المؤهلة للتعيين في وظائف الدولة والمؤسسات العامة والبلديات والتي يجري تحديدها بمرسوم .

ب – تدريب الموظفين الموجودين في الخدمة الذين يشغلون وظائف إدارية في الدولة والمؤسسات العامة والبلديات .

ج – إعداد العناصر المؤهلة للعمل في المشروعات العامة وفي الوظائف المعادلة للوظائف المذكورة في الفقرة أ ، ويتم تحديد تلك المشروعات والوظائف التي يتم الاعداد لها عن طريق المدرسة الوطنية للادارة بقرار من الوزير الأول .

د – تحقيق وتشجيع ونشر البحوث المتعلقة بمسائل الادارة العامة وبطرقها .

هـ – التوثيق في إطار المسائل العائدة للادارة العامة ، بما يعود للاحصاءات والمراجع ، وتأمين وجودها في خدمة الباحثين والادارات ومؤسسات التعليم ومعاهد البحوث .

إدارة المدرسة

يدير المدرسة مدير يعين بمرسوم وهو الذي يسهر على تأمين سير أعمالها ، ويتولى تنفيذ مقررات لجنة الادارة .

تتألف لجنة الإدارة من مدير المدرسة رئيساً ومن ثمانية أعضاء يتم تعيينهم بقرار من الوزير الأول لمدة ثلاث سنوات قابلة للتجديد ، ويجري اختيارهم على أساس مؤهلاتهم العلمية الجامعية ، أو على أساس الوظائف التي يشغلونها في الادارة . ينضم إلى لجنة الإدارة ممثل عن خريجي المدرسة وآخر عن طلابها.

ميزانية المدرسة

للمدرسة موازنة مستقلة ملحقة بموازنة الدولة وقد لحظت وارداتها مما ترصده الدولة ويأتيها من المؤسسات العامة والبلديات وغيرها من الأجهزة الحكومية ، وكذلك مما يمكن أن يردها من هبات ومساعدات وطنية ودولية وأجنبية .

المدرسة الوطنية للادارة

الجزائر

أنشئت المدرسة الوطنية للادارة في الجمهورية الجزائرية الديموقراطية الشعبية عملاً بالمرسوم رقم ٦٤ – ١٥٥ تاريخ ٨ حزيران ١٩٦٤ ، كمؤسسة عامة ، يديرها مدير يعاونه مجلس إدارة .

وقد حدد نظام المدرسة عملاً بالمرسوم رقم ٦٦– ٣٠٦ تاريخ ٤ تشرين الأول ١٩٦٦ .

القسم الرابع
تنظيم التدريب وادارته

القسم الخامس
قياس فاعلية التدريب

منشورات عويدات ١٩٧٣/٣/٢٢٨